

Technická univerzita v Liberci
Hospodářská fakulta

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Technická univerzita v Liberci
Hospodářská fakulta

Studijní program: 6208 - Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika

System vzdělávání zaměstnanců firmy eBRÁNA, s.r.o.

The staff training system in a company eBRÁNA ltd.

DP-PE-KPE-200705

MICHAELA BĚŽELOVÁ

Vedoucí práce: Ing. Magdalena Zbránková, Ph.D.

Konzultant : Ing. Jiří Janků (eBRÁNA, s.r.o.)

Počet stran: 83

Počet příloh: 6

Datum odevzdání: 11. května 2007

PODKLAD PRO ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA:	OSOBNÍ ČÍSLO:
BĚŽELOVÁ Michaela	Čechovská 123; Příbram	H01265000

PRACOVNÍ NÁZEV TÉMATU:

System vzdělávání zaměstnanců firmy eBRÁNA, s.r.o.

VEDOUcí PRÁCE:

Ing. Magdalena Zbránková, Ph.D.

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

1. Teorie podnikového vzdělávání
2. Současná situace problematiky vzdělávání zaměstnanců ve firmě
3. Analýza systému vzdělávání zaměstnanců
4. Vyhodnocení analýzy a vlastní doporučení

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

1. KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-033-3
2. ARMSTRONG, H. Personální management. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5
3. BELCOURT, M., WRIGHT, P. C. Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-459-2
4. SIEGWART, H. Human Resource Management. Stuttgart: Schäffer - Poeschel, 1999. ISBN 3-8202-1151-9

PODPIS VEDOUcíHO
PRÁCE:

DATUM:

PROHLÁŠENÍ

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 - školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci dne 11. května 2007

RESUMÉ

V dnešní době si firmy stále více uvědomují důležitost a nutnost podnikového vzdělávání zaměstnanců a investují do tohoto systému nemalé finanční částky. Vzdělávání zaměstnanců je specifický systém, který je důležitou součástí komplexního systému rozvoje lidských zdrojů.

Tato práce se nejprve zabývá studií teorie podnikového vzdělávání zaměstnanců. Následující části jsou zaměřeny na praktickou analýzu systému podnikového vzdělávání pracovníků firmy eBRÁNA, s.r.o. a jeho nedostatky týkající se vysokých nákladů na zaškolení nových obchodních manažerů liberecké pobočky. V závěru jsou pak popsány návrhy na řešení těchto nedostatků a jejich ekonomické zhodnocení.

SUMMARY

Companies still have been conscious of the staff training importance and the necessity very increasingly and they invest lots of money in this system. The staff training is a specific system, which should be a very important part of the human resources management.

The first part of this thesis is focused on a study of staff education and training theory. The following parts describe practical analysis of the human education system in a company eBRÁNA Ltd. and its faults. The faults are relating to the high costs for a new employees training in a branch in Liberec. In conclusion, there are mentioned improvement suggestions and their economic estimation.

KLÍČOVÁ SLOVA / KEY WORDS

vzdělávání zaměstnanců

staff training

řízení lidských zdrojů

human resources management

vzdělávání

education

školení

training

náklady na zaškolení

training costs

system vzdělávání

education system

fluktuace zaměstnanců

labour turnover

OBSAH:

<u>SEZNAM ZKRATEK A SYMBOLŮ</u>	- 10 -
<u>1 ÚVOD</u>	- 11 -
<u>2 TEORIE PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ</u>	- 12 -
2.1 Pojem a postavení podnikového vzdělávání v systému personálního managementu	- 12 -
2.2 Systém podnikového vzdělávání zaměstnanců	- 17 -
2.2.1 Identifikace potřeby vzdělávání	- 20 -
2.2.2 Plánování podnikového vzdělávání pracovníků	- 22 -
2.2.3 Metody vzdělávání	- 23 -
2.2.3.1 Metody „on the job“	- 24 -
2.2.3.2 Metody „off the job“	- 26 -
2.2.3.3 Sumarizace metod vzdělávání	- 30 -
2.2.4 Realizace podnikového vzdělávání	- 31 -
2.2.5 Vyhodnocování výsledků a účinnosti vzdělávacího programu	- 34 -
2.2.6 Odpovědnost za vzdělávání	- 37 -
2.3 Přínosy plynoucí z efektivního systému podnikového vzdělávání	- 37 -
<u>3 ANALÝZA PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ FIRMY EBRÁNA, S.R.O.</u>	- 38 -
3.1 Charakteristika společnosti eBRÁNA, s.r.o.	- 39 -
3.2 Současný stav systému podnikového vzdělávání zaměstnanců	- 44 -
3.2.1 Metody školicích akcí používané ve firmě eBRÁNA	- 44 -
3.2.2 Rozpočet na vzdělávací akce	- 48 -
3.2.3 Kalkulace vybraných vzdělávacích akcí	- 49 -
3.2.4 Konkrétní vzdělávací akce firmy eBRÁNA, s.r.o. v roce 2006	- 52 -
3.2.5 Účinnost školicích akcí	- 54 -
3.2.6 Motivace zaměstnanců k sebevzdělávání	- 56 -
3.3 Zhodnocení systému podnikového vzdělávání firmy eBRÁNA, s.r.o.	- 57 -
<u>4 ŠKOLENÍ NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ OBCHODNÍHO ODDĚLENÍ LIBERECKÉ POBOČKY</u>	- 57 -
4.1 Kalkulace nákladů na nového zaměstnance obchodního oddělení pobočky Liberec	- 60 -
4.2 Zhodnocení nákladů na nového člena liberecké pobočky	- 64 -
4.3 Příčiny fluktuace zaměstnanců liberecké pobočky	- 66 -
4.4 Návrhy řešení problémů na liberecké pobočce	- 67 -
4.5 Ekonomické zhodnocení návrhů řešení	- 71 -

ZÁVĚR **- 80 -**

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY **- 82 -**

SEZNAM PŘÍLOH **- 83 -**

SEZNAM ZKRATEK A SYMBOLŮ

apod.	a podobně
atd.	a tak dále
aj.	a jiné
cca	cirka
č.	číslo
eCO	oddělení e-Commerce
GO	grafické oddělení
iMES	interní systém firmy eBRÁNA (zakázky, faktury, výnosy, náklady, knihy jízd,...)
Kč	koruny české (měna)
MANTIS	interní systém firmy eBRÁNA pro komunikaci mezi jednotlivými odděleními
např.	například
OO	obchodní oddělení
OOL	obchodní oddělení Liberec
OOP	obchodní oddělení Pardubice
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
tj.	to jest
tzv.	tak zvaný
VO	výrobní oddělení
VOP	výrobní oddělení – „plniči“
WA	systém WebArchitect
WebArchitect	dítační systém pro úpravy www stránek

1 ÚVOD

Tématem diplomové práce je systém podnikového vzdělávání zaměstnanců. Vzdělávání zaměstnanců je významnou činností personálního managementu firem. Systémy vzdělávání, které v jednotlivých podnicích fungují, patří spolu s výší nákladů na ně mezi hlavní ukazatele řízení rozvoje lidských zdrojů.

Jak samotné firmy, tak i jejich zaměstnanci, si uvědomují důležitost a význam vzdělávání. Současná doba je charakteristická vývojem technologií a neustálými změnami. Aby firmy patřily mezi úspěšné, musí neustále vzdělávat své pracovníky. Je třeba mít přesně stanovený plán podnikového vzdělávání, kontrolovat jeho plnění a vyhodnocovat jeho účinnost.

První část této práce je zaměřena na teorii podnikového vzdělávání zaměstnanců. I přes existenci více náhledů na vzdělávání pracovníků jsou definovány hlavní body postupu podnikového vzdělávání jako identifikace potřeby, stanovení cíle, plánování, realizace a hodnocení zpětné vazby. Dále jsou zde popsány jednotlivé metody vzdělávání zaměstnanců.

Praktická část diplomové práce je zaměřena na systém podnikového vzdělávání zaměstnanců firmy eBRÁNA, s.r.o. Cílem této práce je provést analýzu systému podnikového vzdělávání pracovníků této firmy se zaměřením na pobočku Liberec a na základě zjištěných výsledků navrhnout opatření k zefektivnění systému vzdělávání pracovníků v tomto podniku.

V závěru diplomové práce jsou zpracovány vlastní návrhy řešení a jejich ekonomické zhodnocení. Náklady na navrhovaná opatření jsou porovnány se současnými náklady a je provedena prognóza možného vývoje nákladů v následujících letech.

2 TEORIE PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Základním zákonem podnikání současnosti je flexibilita a připravenost na změny. Nejvíce připravená musí být v první řadě pracovní síla. A tak se formování pracovních schopností pracovníků stává jedním z nejdůležitějších úkolů personálního managementu podniku.

2.1 Pojem a postavení podnikového vzdělávání v systému personálního managementu

Podnikovým vzděláváním zaměstnanců se rozumí cílená a plánovaná opatření a činnosti, které jsou orientovány na získávání znalostí, dovedností, způsobilostí a osvojení si žádoucího pracovního chování zaměstnanců. Podrobněji vzdělávání definovala Manpower Services Commission ve Velké Británii (1981) jako: Plánovaný proces modifikace postojů, znalostí a dovedností učením směřujícím k dosažení efektivního výkonu v určité činnosti či okruhu činností. Jejím cílem z hlediska práce je rozvinout schopnosti jedince a uspokojit současné a budoucí potřeby organizace týkající se pracovní síly. [1]

Konkrétně:

- pomoci lidem růst a rozvíjet se v organizaci tak, aby budoucí potřeba lidských zdrojů organizace mohla být co nejvíce pokryta z vnitřních zdrojů,
- rozvinout schopnosti pracovníků a zefektivnit jejich výkon.

Mezi hlavní důvody proč si dnešní moderní doba žádá neustálé prohlubování znalostí a formování pracovníků patří intenzivní technický rozvoj, nové objevy, rychle se měnící technologie a požadavky trhu na kvalitu a technickou úroveň výrobků a služeb. Dále všeobecné tendence k růstu podniků, objemu výroby, k obměňování sortimentu výrobků, rozvoji kooperačních vztahů a potřeba neustálého zdokonalování organizace výroby a práce.

Hlavním úkolem podnikového vzdělávání pracovníků je přizpůsobování pracovních schopností zaměstnanců měnícím se požadavkům pracovního místa. To znamená prohlubování jejich znalostí a schopností. Neméně důležité je také zvyšování použitelnosti pracovníků tak, aby alespoň zčásti zvládali znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání jiných pracovních míst. Zvyšuje se tak možnost flexibilního využití pracovníků. [1]

Filosofie vzdělávání

Filosofie vzdělávání určité organizace vyjadřuje důležitost, jakou organizace vzdělávání přikládá. Některé firmy se spoléhají na to, že pracovníci sami přijdou nato, jak se s prací vypořádat, nebo že se dané postupy „odkoukají“ od spolupracovníků. Takové firmy používají tzv. pasivní přístup. Jiné firmy v dobách, kdy se jim daří, investují bez rozmyšlení do vzdělávání zaměstnanců nemalé peníze. Oba tyto přístupy nejsou správné. [2]

Organizace by měla vytvořit přesný plán a strategii vzdělávání zaměstnanců. Je třeba stanovit řadu konkrétních cílů vzdělávání, a to z hlediska návratnosti investic v podobě odpovídající jiným typům investic, tak aby se ukázal jasný finanční přínos.

Strategický přístup ke vzdělávání

Strategie vzdělávání se týká dlouhodobého pohledu na potřebu organizace v oblasti dovedností, schopností a znalostí pracovníků. Filosofie vzdělávání zdůrazňuje, že vzdělávání a rozvoj by měly být součástí procesu řízení. To vyžaduje, aby vedoucí pracovníci sledovali a pravidelně vyhodnocovali výkony svých podřízených. Výkony srovnávají se stanovenými cíly a dle výsledků stanovují plány a potřeby na vzdělávání zaměstnanců.

Orientace na problém

Vzdělávání by mělo být plánováno tak, aby bylo přesně cílené na problém, aby překonalo rozdíl mezi tím, co lidé mohou dělat, a tím, co mají dělat v současnosti i budoucnosti. Problém lze rozdělit na pozitivní a negativní. Negativním problémem je nějaký nedostatek, který je třeba napravit, překonat. Pozitivní problém se týká toho, jak uspokojit potřebu rozvoje nových dovedností nebo rozšířit znalosti tak, aby to vyhovovalo budoucím požadavkům na pracovníky.

Orientace na akci

Filosofie vzdělávání by měla být postavena na myšlence, že vzdělávání pomáhá podniku lépe fungovat, plnit cíle a pracovníkům dělat lépe svou práci nebo práci, kterou až dosud dělat nemohli. Cíle podnikového vzdělávání a vzdělávacích programů musí být definovány tak, aby přispěly k tomu, co budou lidé po vzdělávací akci dělat a čeho musí dosáhnout, aby tedy byly orientovány na skutečnou, konkrétní činnost lidí.

Orientace na výkon

Orientace vzdělávání na výkon znamená konkrétně provázat vzdělávání s požadavky na výkon a schopnosti pracovníků.

Trvalý rozvoj

Učení a vzdělávání musíme chápat jako trvalý a nepřetržitý proces. Nelze nahlížet separátně na individuální vzdělávací akce – jednotlivé programy na sebe musí navazovat tak, aby dohromady co nejlépe plnily cíle podniku.

Zásady vzdělávání

Zásady vzdělávání jsou výrazem podnikové filosofie. Poskytují vodítko k tomu, kolik vzdělávacích akcí má být poskytnuto (např. že každý manažer musí absolvovat alespoň tři dny školení ročně), v jakém množství a kdo je za vzdělávání odpovědný.

Podniky dnes chápou to, že žijí ve světě, kde se dosahuje konkurenčních výhod pomocí vyšší kvality lidí zaměstnaných ve firmě, a že tuto životně důležitou potřebu nelze uspokojit bez investic. Jsou si rovněž vědomi toho, že současné nebo potenciální nedostatky v kvalifikaci mohou ohrozit jejich budoucí prosperitu a růst. V tvrdých obchodních podmínkách se tyto firmy přesvědčují o tom, že investice do vzdělávání pracovníků se vyplácí.

Formování pracovních schopností

Formování pracovních schopností v moderních systémech personální práce překračuje hranice pouhé kvalifikace a stále více zahrnuje i formování sociálních vlastností a formování osobnosti pracovníka.

Formování pracovních schopností lze dále dělit na formování pracovních schopností člověka a formování pracovních schopností pracovníka. V prvním případě jde o formování schopností člověka v obecném smyslu, v průběhu celého života, bez ohledu na to, kde, kdy a z čí iniciativy se uskutečňuje. Druhý případ vyjadřuje formování pracovních schopností zaměstnance konkrétního podniku. Jde o aktivitu, která souvisí s prací, jež pracovník vykonává.

Formování pracovních schopností pracovníka je tedy součástí formování pracovních schopností člověka a to tou částí, v níž se angažuje zaměstnavatel. V systému formování pracovních schopností člověka se obvykle rozlišují tři oblasti:

- a) oblast vzdělání,
- b) oblast kvalifikace,
- c) oblast rozvoje. [1]

V oblasti vzdělání se formují základní a všeobecné znalosti. Je orientována na sociální rozvoj jedince a na jeho osobnost. Zde se neuplatňuje činnost podniků.

V oblasti kvalifikace (neboli training) se uskutečňuje proces přípravy na povolání nebo přizpůsobování měnícím se požadavkům pracovního místa. Tato oblast je tedy orientovaná na zaměstnání a zahrnuje přípravu na povolání, doškolování a rekvalifikaci.

Třetí oblastí je oblast rozvoje (dalšího vzdělávání, rozšiřování kvalifikace). Je orientovaná na získání širšího rozsahu znalostí, než jaké jsou nezbytné pro výkon zaměstnání. Vedle formování čistě pracovních schopností zahrnuje tato oblast i formování sociálních vlastností a formování osobnosti jedince. Lze tedy konstatovat, že rozvoj je orientován více na kariéru pracovníka než na jím momentálně vykonávanou práci.

Rozvoj zaměstnanců

Definice: Rozvoj pracovníků se týká poskytování příležitostí k učení a rozvoji, uskutečňování vzdělávacích akcí a plánování, realizace a vyhodnocování vzdělávacích programů. [1]

Rozvoj zaměstnanců zahrnuje tři oblasti: rozvoj a vzdělávání – systematické rozvíjení a uplatňování vzdělávacích aktivit na podporu znalostí, schopností a dovedností; zaměření na přípravu zaměstnanců tak, aby byli schopni vykonávat širší a náročnější okruh úkolů

- rozvoj manažerů – zabezpečení kvalitních výkonných manažerů, které podnik potřebuje k uspokojení svých potřeb
- řízení kariéry – rozvoj kariér talentovaných pracovníků

2.2 Systém podnikového vzdělávání zaměstnanců

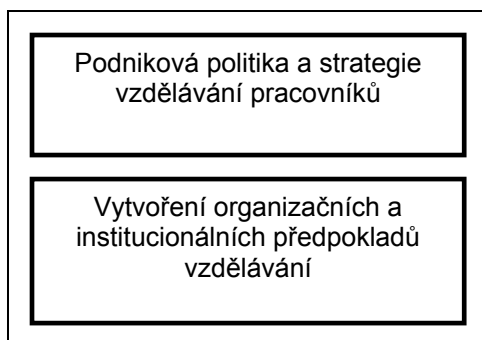
Systém podnikového vzdělávání zaměstnanců zahrnuje vzdělávací aktivity, jakými jsou orientace, doškolování, přeškolování a rozvoj iniciované podnikem. V systému se angažuje jak personální oddělení podniku, tak i všichni vedoucí pracovníci, manažeři a odbory.

Podnikové vzdělávání pracovníků je personální činností, ve které se vyskytuje úzká spolupráce podniku s externími odborníky nebo institucemi.

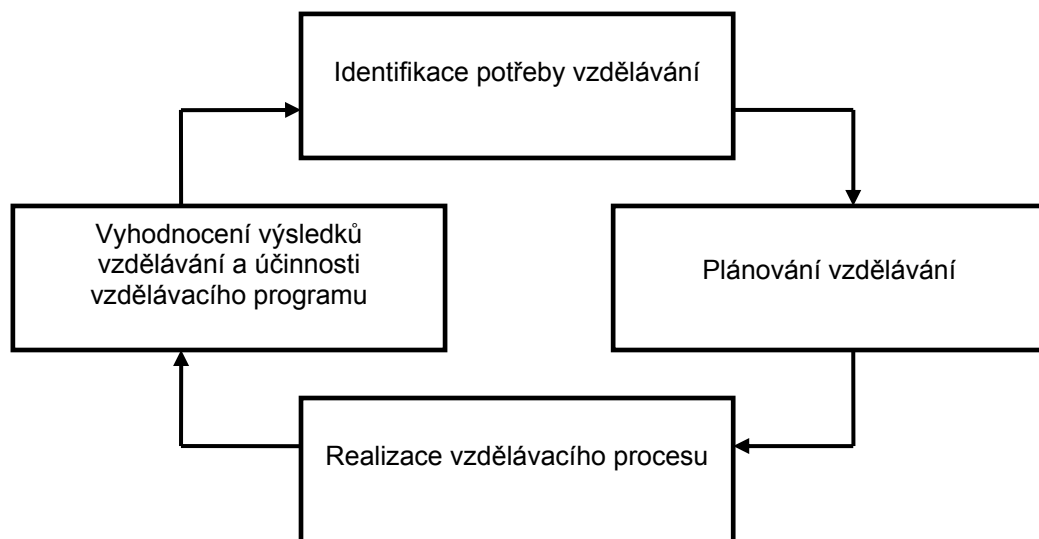
Tento systém zahrnuje systematické podnikové vzdělávání, což je neustále se opakující proces, který sleduje cíle podnikové strategie vzdělávání pracovníků a vychází ze zásad podnikové politiky. Tento cyklus můžeme rozdělit do následujících fází:

- identifikace potřeby,
- plánování vzdělávání (časový plán, plán rozpočtu, pracovníků, oblasti školení, obsahu, metody,...),
- realizace vzdělávacího procesu,
- vyhodnocování výsledků vzdělávacího programu.

VÝCHODISKA A PŘEDPOKLADY



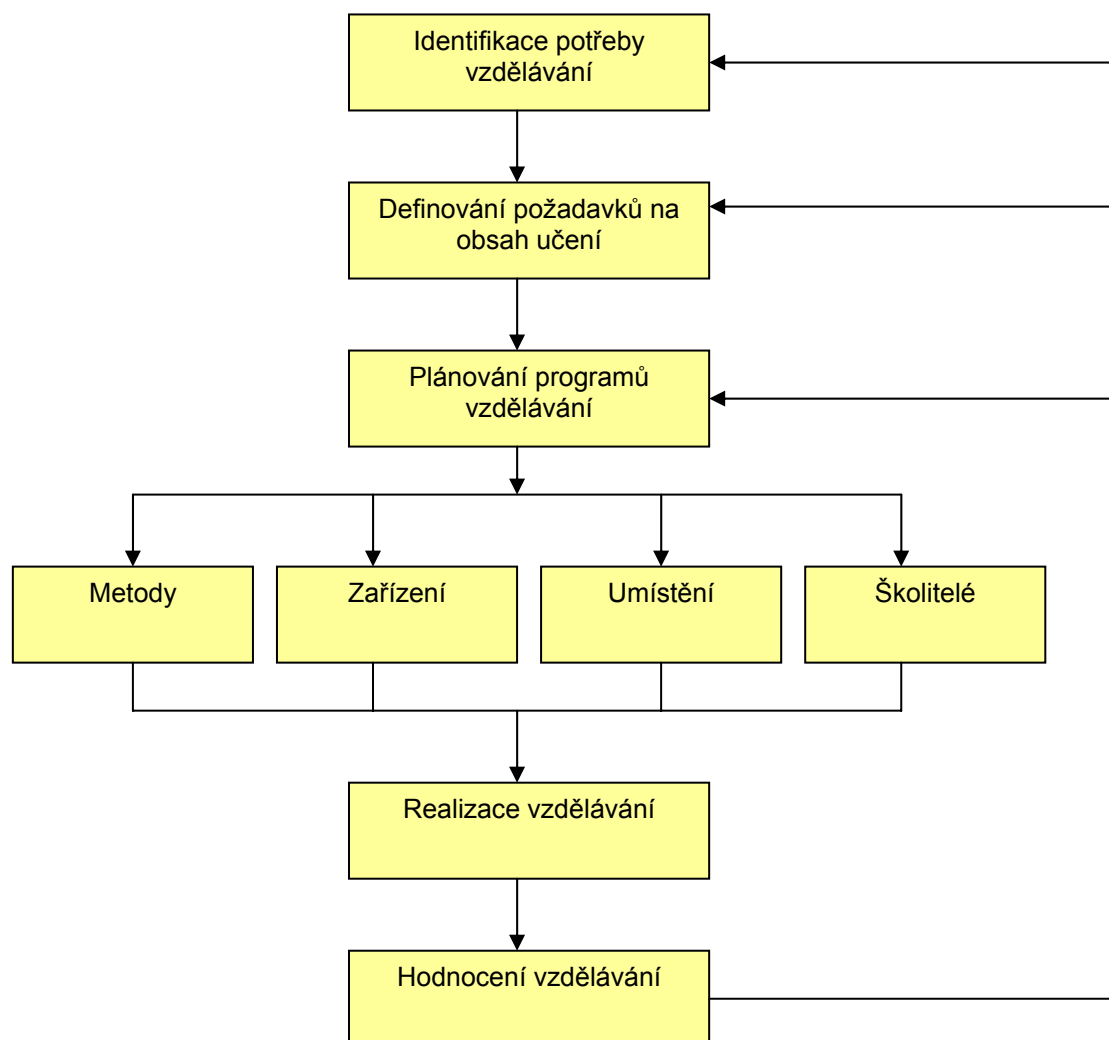
CYKLUS



Obrázek č. 1 **Základní cyklus formování pracovních schopností pracovníka**

Zdroj: KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2002.
ISBN 80-7261-033-3. s. 215

Trochu jiný (propracovanější) pohled na proces plánovaného vzdělávání určuje následující schéma, které definovali Kenney a Reid (1994):



Obrázek č. 2 **Proces plánovaného vzdělávání**

Zdroj: KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2002.
ISBN 80-7261-033-3. s. 215

2.2.1 Identifikace potřeby vzdělávání

Kvalifikace a vzdělání jsou obecně těžko měřitelné. Proto je značně obtížné identifikovat a stanovit potřeby podniku v této oblasti. Těžko se stanovují požadavky na jednotlivá pracovní místa.

Kvalifikaci a vzdělání dokážeme posuzovat jen velmi primitivními způsoby, jako například stupněm dokončeného vzdělání, vyučením, délkou praxe. Ale specifické schopnosti jedince, individualitu, vlastnosti, talent a postoj, žádným měřením postihnout nemůžeme. [2]

Každá pracovní pozice klade na pracovníka určité požadavky. Od nejjednodušších prací, které nevyžadují speciální znalosti a spíše jde o rutinní činnosti, až po složité práce, při kterých je třeba speciálních dovedností, vysoké kvality práce a schopností rozhodovat a řídit. Požadavky na konkrétní pracovní místo se často mění. Je to díky technickému rozvoji, novým technologiím, změnou organizace práce atd.

Možných zdrojů informací využitelných pro účely identifikace potřeby vzdělávání je značné množství. V praxi se postupuje tak, že se analyzuje užší nebo širší škála údajů, které se získávají z běžného podnikového informačního systému a ze zvláštních šetření. Obvykle jde o tři skupiny údajů:

- Celopodnikové údaje – údaje o struktuře podniku, zdrojích, výrobním programu, pohybu a struktuře pracovníků, pracovní době atd.
- Údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností – údaje popisující konkrétní pracovní pozici, vztahy mezi zaměstnanci, styl vedení atd.
- Údaje o jednotlivých pracovnících – popisy konkrétních zaměstnanců, jejich vzdělání, kvalifikace, absolvování různých školení a programů, postoje, názory.. [1]

Veškeré tyto údaje umožňují vytvořit přehled o současném a potenciálním vztahu mezi vzděláním pracovníků a požadavkům na konkrétní pracovní místo.

Na základě těchto průzkumů a vyhodnocování se analyzuje potřeba vzdělávání zaměstnanců ve firmě. Obvykle se používá některá z následujících metod:

- analýzy údajů o organizaci, pracovnících, pracovních místech,
- analýzy dotazníků, nebo jiných forem průzkumů názorů a požadavků na vzdělávání,
- analýzy informací získaných od vedoucích pracovníků,
- zkoumání a hodnocení pracovního výkonu jednotlivých zaměstnanců,
- analýzy pracovních záznamů vedených vedoucími pracovníky, manažery, specialisty. [2]

Znat profesně-kvalifikační strukturu zaměstnanců a její vývojové tendence je pro podnik velmi důležité. Při identifikaci potřeby schopností pracovníků je nutné brát v úvahu i dosavadní zkušenosti s obtížností získávání pracovníků na trhu práce. Toto je potřeba mít na mysli při rozhodování o systému vzdělávání současných pracovníků nebo jejich výměně.

Potřeba vzdělávání pracovníků se velmi často opírá o požadavky vedoucích pracovníků. V řadě zahraničních firem nechává vedení celou záležitost na liniových manažerech. Přiznávají jim výhradní kompetenci rozhodovat o potřebě vzdělávání pracovníků na jejich úseku. Jejich požadavky a návrhy bývají pak plně akceptovány.

Jelikož si i sami zaměstnanci uvědomují nutnost vzdělávání se a prohlubování znalostí, přihlíží se v procesu plánování systému vzdělávání i jejich požadavkům.

Velice důležitým podkladem pro identifikaci potřeby vzdělávání jsou materiály pravidelného hodnocení výkonu pracovníků. Čím je hodnocení detailnější, tím lepší je podkladem pro rozhodování.

2.2.2 Plánování podnikového vzdělávání pracovníků

Fáze identifikace potřeby vzdělávání plynule přerůstá do fáze plánování. Iniciativu zde vyvíjí podniková rada společně s personálním oddělením a vedením. Podklady se získávají od vyšších manažerů, vedoucích pracovníků a i samotných zaměstnanců. V této fázi se projednávají a upřesňují plány, které byly nastíněny již ve fázi identifikace potřeby. Program se dále specifikuje, vymezují se metody, prostředky a časový plán.

Správně vypracovaný plán podnikového vzdělávání pracovníků musí odpovědět na následující otázky: jaké školení má být provedeno, komu, kým, kdy, kde, jakým způsobem a za jakou cenu.

Teorie vzdělávání naznačují, že pro efektivní vzdělávání musí být splněny následující podmínky: [1]

1. Jedinci musí být motivováni. Měli by si být vědomi toho, co jim získané znalosti a dovednosti přinesou.
2. Osoby musí mít jasně definované cíle a normy, které budou pro ně přijatelné.
3. Školené osoby potřebují pečlivé vedení. Musí být správně orientovány a potřebují odezvu.
4. Vzdělávající se osoby musejí mít pocit uspokojení ze svého vzdělávání.
5. Učení je aktivní, ne pasivní proces. Je třeba zapojit aktivně školené osoby.
6. Pečlivý výběr metody vzdělávání.
7. Obměna metod vzdělávání.
8. Na absorbování znalostí je třeba poskytnout přiměřený čas. Učení vyžaduje čas na přizpůsobení se, rozmyšlení a prověření si nových myšlenek.
9. U školených osob musí docházet k posilování vědomí správného chování. Potřebují vědět to, že pracují dobře. Je zapotřebí do dlouhodobých vzdělávacích programů zařadit určité mezistupně či etapy, na jejich konci by docházelo k dílčímu vyhodnocování pokroku.

10. Je nezbytné uznat to, že existují různé úrovně učení se a že vyžadují různé metody a zaberou různou dobu.

Dále je třeba v průběhu vzdělávání zohlednit typ a přístup školených osob. Každá osoba je jiná, má rozdílné potřeby, nároky.. Existuje mnoho náhledů na rozdělení typů osob a jejich postoje ke vzdělání. Honey a Mumford (1986) rozeznávají čtyři typy učících se osob: [1]

- aktivisté – osoby, které se plně zapojují do nových akcí, vyhledávají si nové zážitky a úkoly a učení se novým věcem je plně uspokojuje.
- přemítaví – osoby stojící v pozadí, pozorují nové zkušenosti z různých úhlů. Shromažďují údaje, pečlivě je zkoumají a pak vyhodnocují.
- teoretici - osoby upravující svá pozorování do formy logických myšlenek a teorií. Mají sklon k perfekcionismu.
- pragmatici – osoby dychtící po vyzkoušení nových myšlenek a znalostí v praxi, aby viděli, zda fungují.

2.2.3 Metody vzdělávání

Při vzdělávání pracovníků používáme širokou škálu metod. Můžeme je rozdělit takto:

- Metody vzdělávání při výkonu práce – **metody „on the job“**.

Používají se v každodenní praxi jako součást na míru šitého vzdělávacího programu. Často prohlubují odborné znalosti, které jsou potřebné k výkonu konkrétního zaměstnání. Zahrnují demonstrování, koučování, rotaci práce, counselling, asistování, pracovní porady, plánované zážitky a mentoring.

- Metody vzdělávání mimo pracoviště – **metody „off the job“**.

Používají se ve formálních vzdělávacích kurzech konaných ve vzdělávacích zařízeních. Dříve používané především k rozvoji sociálních vlastností, ale moderní metody se zaměřují i na rozvoj znalostí a dovedností. Zahrnují přednášky, debaty,

diskuse, metodu objevování, případové studie, hraní rolí, simulaci, skupinová cvičení, team building, distanční vzdělávání, školení nebo učení se hrou (outdoor training) a semináře.

- Metody používané na pracovišti i mimo pracoviště.

Zahrnují instruktáž, otázky a odpovědi, učení se akcí, pověření úkolem, projekty, usměrňované čtení, vzdělávání pomocí počítačů, interaktivní video a video.

2.2.3.1 Metody „on the job“

Instruktáž při výkonu práce (demonstrování) – je nejčastěji používanou metodou na pracovišti. Jde o nejjednodušší způsob zaškolení, kdy nadřízený pracovník předává vědomosti a dovednosti novému nebo nezkušenému pracovníkovi. Ten si pozorováním a napodobováním tento pracovní postup osvojí.

Výhody: rychlost, pozitivní vztah mezi nadřízeným a nadřízeným.

Nevýhody: jednorázové působení, těžko aplikovatelné při složitých pracovních postupech, tlak pracovních úkonů.

Coaching – představuje dlouhodobější vysvětlování, sdělování připomínek a kontrolu výkonu pracovníka ze strany nadřízeného. Jde o soustavné podněcování školeného k žádoucímu výkonu práce a vlastní iniciativě.

Výhody: neustálá kontrola zaměstnance, školený je soustavně informován o svém výkonu, spolupráce mezi nadřízeným a podřízeným, zlepšení komunikace.

Nevýhody: tlak pracovních úkonů.

Mentoring – obdoba coachingu, ale odpovědnost spočívá na samotném pracovníkovi, který si sám vybírá svého školitele (mentora). Ten mu radí a usměrňuje ho.

Výhody: vlastní iniciativa školeného, neformální vztah, zlepšení komunikace.

Nevýhody: tlak pracovních úkonů, nebezpečí volby špatného mentora.

Counselling – patří k nejmodernějším metodám formování pracovních schopností zaměstnanců. Jde o vzájemné konzultování a ovlivňování, které překonává jednosměrnost vztahu mezi školitelem a školeným, nadřízeným a podřízeným.

Výhody: aktivita školeného, zpětná vazba.

Nevýhody: větší časová náročnost, rozpor s plněním běžných pracovních činností, nelibost některých vedoucích pracovníků.

Asistování – často používaná metoda. Školený je přidělen jako pomocník zkušenému pracovníkovi. Podílí se na práci, pomáhá, sleduje školitele. Postupně získává znalosti, které mu umožní vykonávat práci samostatně. Asistování se používá jak pro zaškolení v manuální práci, tak i při výchově řídicích pracovníků a specialistů.

Výhody: důraz na praktickou stránku vzdělávání, soustavnost působení.

Nevýhody: školený může získat i špatné návyky školitele.

Pověření úkolem – navazuje na metodu asistování – zakončuje ji. Pracovník je pověřen určitým samostatným úkolem. Jeho práce je sledována školitelem. Často se používá pro zaškolení řídicích zaměstnanců.

Výhody: samostatnost, rozvoj individuality, tvůrčích schopností.

Nevýhody: možnost chyby, špatných návyků – nemožnost důkladné kontroly.

Rotace práce (cross training) – školený je postupně vždy na určité období pověřován pracovními úkoly v různých částech podniku. Používá se především pro výchovu řídicích zaměstnanců.

Výhody: školený získá různorodé zkušenosti – pozná chod celého podniku, rozvoj flexibility jeho pracovní síly, rozvoj schopnosti vidět problémy komplexněji, ve vzájemné propojenosti.

Nevýhody: pracovník nemusí uspět na každém pracovišti – možnost podrytí jeho sebedůvěry.

Pracovní porady – častá metoda, během níž se pracovníci seznamují s problémy a fakty týkající se jejich pracoviště a i celé organizace.

Výhody: výměna názorů, různorodost, zvyšování informovanosti, utužování vzájemných vztahů mezi pracovníky z jiných pracovišť, motivace k individuálním výstupům.

Nevýhody: porada v pracovní době může narušit chod organizace, porada mimo pracovní dobu se může setkat s neochotou zaměstnanců zúčastnit se jí.

2.2.3.2 Metody „off the job“

Přednáška – faktické zprostředkování většinou teoretických informací a znalostí.

Výhody: rychlost přesunu informací, nenáročnost na vybavení, pracovní podmínky..

Nevýhody: jednostranný tok informací, pasivní přijímání školených osob, nezapamatují si informace tak dobře, jako při praktických cvičení.

Přednáška spojená s diskusí (seminář) – opět spíše metoda zprostředkovávající znalosti. Sice je zde prostor pro diskusi, ale stejně je tato metoda vzdělávání spíše jednostranná.

Výhody: během diskuse jsou účastníci aktivně zapojeni.

Nevýhody: nutnost důkladné organizace a připravenosti.

Demonstrování (praktické, názorné vyučování) – zprostředkovává znalosti a dovednosti názorným způsobem za použití různých pomůcek (audio-vizuální technika, počítače, projektory..). Metoda zdůrazňuje praktické využívání znalostí.

Výhody: školené osoby jsou zapojeny do školení, zkoušejí svou zručnost.

Nevýhody: podmínky ve školící místnosti bývají odlišné od podmínek na pracovišti, nutnost důkladné organizace.

Případové studie – velmi oblíbená metoda vzdělávání používaná pro školení manažerů a vedoucích pracovníků. Jsou to skutečné nebo smyšlené případy, ve kterých je třeba řešit určitý problém. Školené osoby jsou rozděleny do malých skupinek, kde se snaží diagnostikovat problém a najít vhodné řešení.

Výhody: rozvoj analytického myšlení.

Nevýhody: mimořádné požadavky na přípravu a na školitele.

Workshop – varianta případové studie. Praktické problémy se řeší v týmu a z komplexnějšího hlediska.

Výhody: příležitost prosadit se, dělit se o nápady při řešení reálných problémů, stimuluje k týmové práci.

Nevýhody: mimořádné požadavky na přípravu a na školitele.

Brainstorming – varianta případové studie. Problém je řešen ve skupině, každý navrhne (ústně nebo písemně) řešení daného problému. Po předložení následuje diskuze o návrzích. Hledají se pozitivní a negativní stránky, snaha dojít k optimálnímu řešení.

Výhody: velký účinek, nové nápady, podpora kreativního myšlení.

Nevýhody: mimořádné požadavky na přípravu a na školitele.

Simulace – metoda zaměřená na praxi a aktivně zapojuje školené osoby. Účastníci dostanou určitý scénář a následně musí najít řešení. Řeší se situace z běžného pracovního života. Začíná se jednoduššími problémy, které plynule přechází v obtížnější.

Výhody: účinná metoda pro formování schopnosti vyjednávat a rozhodovat.

Nevýhody: náročnost na přípravu a na nalezení vhodné formy usměrňování.

Hraní rolí – metoda zaměřená na rozvoj praktických schopností účastníků. Vyžaduje samostatné jednání, kreativitu, aktivitu. Účastníci na sebe berou určitou roli a snaží se řešit běžné problémy. Poznávají mezilidské vztahy, mohou se vcítit do jiné osoby. Metoda je zaměřena na osvojení si určité sociální role, charakteristik. Používá se především u vedoucích zaměstnanců.

Výhody: rozvoj samostatného myšlení, umění reagovat, ovládat své emoce.

Nevýhody: náročnost na přípravu, organizaci, školitele.

Assessment centre (development centre, diagnosticko-výcvikový program) – moderní a často používaná metoda nejen vzdělávání zaměstnanců, ale také jejich výběru. Školená osoba provádí běžnou činnost manažera – řeší různé úkoly, rozhoduje. Úkoly jsou většinou vybírány počítačem, který je následně i vyhodnocuje. Školený může ihned porovnat své rozhodnutí s optimálním řešením. Metoda assessment centre je dokonalejší forma případových studií, simulací a hraní rolí.

Výhody: osvojení si manažerských dovedností – řešení problémových situací, vedení podřízených osob, hospodaření s časem, překonávání stresu atd.

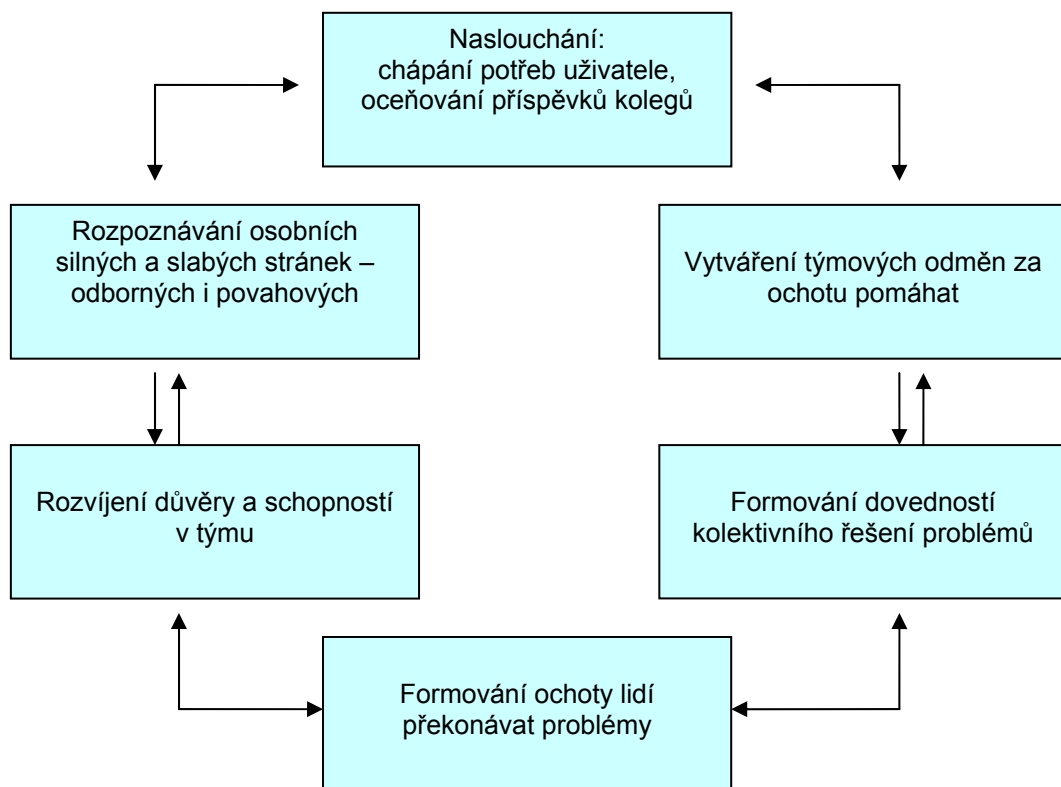
Nevýhody: náročnost na přípravu a technickou vybavenost.

Outdoor training (škola hrou) – velmi mladá metoda, která postupně získává na popularitě. Jde o opravdové (téměř dětské) hry, při kterých se manažeři učí rozhodovat, hledat optimální řešení, vést tým a komunikovat. Školení se může odehrávat v přírodě, relaxačním centru, upravené učebně, tělocvičně.. Postup školení spočívá v zadání úkolu, který má podobu hry nebo sportovní aktivity. Řešení probíhá kolektivně. Vedení se ujímá jeden účastník (buď dobrovolně, nebo je záměrně určen). Po splnění úkolu následuje diskuse – co by se dále vylepšit, jak došlo k vyřešení problému, zda bylo řešení efektivní..

Výhody: školení probíhá zábavnou formou, utužuje mezilidské vztahy.

Nevýhody: náročnost na přípravu, finance. Je třeba překonat určité předsudky školených osob, jejich neochotu, strach ze zesměšnění nebo stydlivost.

Team building (týmové vzdělávání) – metoda, jejíž úkolem je zlepšit a rozvíjet efektivitu skupiny lidí, kteří spolu pracují. Zlepšení lze definovat z hlediska výstupů (např. rychlost a kvalita rozhodování a akcí týmu), ale také jako zlepšení kvality vztahů mezi zaměstnanci, atmosféry a vzájemné spolupráce. Nejde tedy doslova o budování nebo formování týmu, ale spíše o formování vztahů.



Obrázek č. 3 **Jak ovlivňuje team building chování členů týmu**

Zdroj: ARMSTRONG, H. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5. s. 553

Mezi hlavní úkoly team buildingu patří:

- zvýšení povědomí o sociálních procesech v týmu,
- zformování interaktivní nebo interpersonální dovednosti,
- zvýšení celkové efektivnosti činnosti týmu.

Výhody: zlepšení pracovní atmosféry a vztahů pracovníků v týmu.

Nevýhody: náročnost na přípravu, velké finanční náklady. [2]

2.2.3.3 Sumarizace metod vzdělávání

Použitelnost a účinnost uvedených metod charakterizuje následující schéma:

K O N C E P C E V Z D Ě L Á V Á N Í		
Pomocí přednášek, diskusí, výukových dílen, počítačů (počítačových programů)	Předáváním pracovních zkušeností, školení na pracovišti či na rozvojovém pracovišti	Pomocí případových studií, simulací, hraní rolí, assessment centre, outdoor training
C H A R A K T E R I S T I K Y		
Zprostředkování znalostí Teoretické vzdělání Održené od skutečnosti Malá účinnost	Zprostředkování dovedností Praktické vzdělání Zkušenost z nahodile vzniklých situací Vyšší, ale problematická účinnost	Zprostředkování znalostí i dovedností Praktické i teoretické vzdělání Skutečné zážitky bez rizik Optimální účinnost

Obrázek č. 4 **Koncepce podnikového vzdělávání pracovníků**

Zdroj: KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2002.
ISBN 80-7261-033-3. s. 229

2.2.4 Realizace podnikového vzdělávání

Místo realizace

Existují tři místa, kde je možné realizovat vzdělávání zaměstnanců:

- ve firmě, při výkonu práce
- ve firmě, mimo výkon práce
- externě, mimo podnik. [1]

Realizace vzdělávání ve firmě, při výkonu práce

Vzdělávání na pracovišti spočívá v koučování manažery, vedoucími týmu nebo školiteli. Může také spočívat v individuálním nebo skupinovém přidělení úkolu. Je to jediný způsob, jak rozvíjet manažerské, technické, prodejní, administrativní a manuální dovednosti. Výhodou je bezprostřednost. Zaměstnanci pracují a zároveň se učí.

Teorie se uplatňuje přímo v praxi a její důležitost pro danou věc je zřejmá. Většina učení se uskutečňuje během pracovního procesu.

Ve firmě, mimo výkon práce

Vzdělávání mimo pracoviště se může odehrávat ve zvláštních kurzech, školících místnostech nebo zařízeních podniku. Využívá je zejména pro získávání manuálních a administrativních dovedností a dále znalostí v oblasti kontaktu se zákazníkem.

Hlavní nevýhodou je nutnost přesunu ze školící místnosti na pracoviště, a tím pádem i delší čas mezi získáním znalostí a jejich aplikací v praxi. Mnohdy dochází ke ztrátě souvislostí mezi tím, co se lidí učí (například díky použití abstraktních pojmů) a je třeba značného úsilí, aby školené osoby vnímaly reálnost toho, co se učí, a uvědomovaly si, co se od nich očekává.

Externí vzdělávání

Tento typ vzdělávání se uplatňuje zejména pro rozvoj znalostí a dovedností manažerů a vedoucích týmů, dále pro rozvoj technických a sociálních znalostí. Externí vzdělávání musí být schopno nabídnout takovou kvalitu vyučování, jakou by nebylo možné poskytnout z vnitřních zdrojů, nebo by to bylo značně neekonomické. Dochází zde ke zdokonalování velice specializovaných a pokročilých dovedností.

Hlavní nevýhodou je přenášení znalostí do praxe. Získané dovednosti se rychle ztratí, pokud je nezačnou absolventi kurzů okamžitě používat. V dnešní době je nabídka kurzů obrovská. Někdy může být ale obtížné vybrat ten kurz, který bude přesně odpovídat potřebám organizace.

Rozdílné přístupy k realizaci vzdělávání podle skupin pracovníků

Při rozhodování a plánování podnikového vzdělávání přizpůsobujeme metody a jednotlivé druhy školicích programů určitým skupinám pracovníků. Každá skupina má specifické potřeby a je třeba brát dopředu v úvahu, komu je školení určeno.

Zaměstnance můžeme rozdělit do mnoha skupin. Pro tuto práci jsem vybrala tři níže specifikované skupiny pracovníků, které se nachází ve firmě eBRÁNA: [1]

- manažeři a vedoucí pracovníci,
- prodejci,
- odborníci.

Vzdělávání manažerů a vedoucích skupin

Při vzdělávání manažerů by měl být kladen důraz na vzdělávání při výkonu práce (většinou pod vedením zkušeného manažera – pozorování, koučování, pověření úkolem). To lze doplnit (ale ne nahradit) vzděláváním mimo pracoviště. Tento typ slouží pouze jako doplnění znalostí a rozvoje schopností. Je prokázáno, že z těchto externích vzdělávacích programů manažeři příliš netěží. Většina získává

mnohem více z dobře sestavených vnitřních kurzů a akcí, které jsou zaměřeny na řešení konkrétních problémů. Abychom zajistili alespoň částečný příjem znalostí manažerů z externích vzdělávacích akcí musíme zabezpečit použití nových znalostí v praxi.

Vzdělávací programy pro manažery mohou poskytnout:

- koncentrované znalosti,
- získání nových nebo rozvoj stávajících dovedností,
- analýzu dosavadních zkušeností,
- možnost přemýšlet o lepším využití některých postupů v budoucnosti. [2]

Vzdělávání manažerů a vedoucích pracovníků by mělo být trvalým procesem. Program vzdělávání by měl tedy být koncipován jako trvalá aktivita na všech řídicích úrovních.

Vzdělávání pracovníků prodeje

Cílem vzdělávání pracovníků prodeje je vybavit tyto osoby znalostmi, dovednostmi, postoji a způsoby potřebnými ke splnění jejich pracovních cílů.

Snad nejdůležitější dovedností, kterou je třeba rozvíjet je analytické myšlení. Obchodní zástupci musí být schopni analyzovat produkt z hlediska jeho technických charakteristik, ale hlavně z hlediska prodejních vlastností. Další důležité požadavky, které klademe na obchodní zástupce můžeme rozdělit do čtyř oblastí:

- znalost podniku, jeho produktů, zákazníků, konkurence a pracovních postupů,
- znalost psychologie – umět přesvědčit zákazníka, sjednat si přístup k potenciálnímu klientovi, překonávat námitky, umět zaujmout,
- postoj k firmě – loajalita k podniku, víra v jeho produkty, znát výhody,
- umění organizace času, plánování činností, dodržování pravidel, vedení záznamů.

Program vzdělávání této skupiny pracovníků by měl být nepřetržitý. Většina vzdělávacích akcí se uskutečňuje při výkonu práce, ale také se používají metody off the job (přednášky, kurzy,...).

Vzdělávání odborníků, kvalifikovaných pracovníků

Cílem vzdělávacích programů pro odborníky a kvalifikované pracovníky je prohloubit jejich odborné znalosti.

Při školení této skupiny pracovníků bývá velmi často používaná metoda off the job, zejména různé přednášky, semináře, atd. Odborné znalosti získávají zaměstnanci také přímo při výkonu zaměstnanců, pod dohledem kvalifikovanější osoby. Specializované dovednosti získávají praktickým řešením skutečných problémů.

2.2.5 Vyhodnocování výsledků a účinnosti vzdělávacího programu

Abychom mohly vyhodnotit výsledky vzdělávání, musíme si předem stanovit určitá kritéria. Toto může být často obtížné. Nejen identifikace potřeby vzdělávání, ale i kvalifikace je obtížně kvantifikovatelná. Její úroveň lze zjistit jen nepřímou. Tato složitost identifikace a měřitelnosti dává prostor pro rozvoj různých metod vyhodnocování.

Mezi nejčastější metody patří porovnání výsledků účastníků před školením a po něm; monitorování vzdělávacího procesu a použití ekonomických ukazatelů. [2]

Porovnání výsledků školených osob – účastníci se před školením podrobí „vstupnímu“ pohovoru, nebo jsou prověřeni pomocí písemného testu. Po skončení vzdělávacího programu jsou opět přezkoušeni. Výsledky jsou pečlivě porovnávány a vyhodnocovány. Tento způsob má ale i svá negativa. Sestavit testy (nebo soubory otázek), které by objektivně změřily úroveň znalostí a dovedností, je značně obtížné. Vstupní test nemůže být stejný jako závěrečný, což snižuje

objektivitu. Dále mohou být výsledky ovlivněny momentálním rozpoložením testovaného a okolnostmi, za nichž testování probíhá.

Monitorování vzdělávacího programu – ještě méně spolehlivá metoda než porovnávání. Tento způsob spočívá v hodnocení a pozorování vzdělávacího procesu odborníky. Nevýhodou je neobjektivita. Odborníci mají obvykle sklon hodnotit pozitivněji použití těch metod, které sami upřednostňují. Jiný pohled na tuto metodu je hodnocení školitelů samotnými účastníky programu. Během školení sledují práci svých učitelů a na závěr podají hodnocení. Negativní stránkou je opět subjektivní pohled a možnost ovlivnění hodnocení určitými sympatiemi nebo osobní zkušeností. V této souvislosti je tedy dosti nebezpečné dělat závěry na základě struktury odpovědí školených na otázky. Praxe ukazuje, že účastníci preferují metody vzdělávání, které nevyžadují žádné mimořádné úsilí a aktivní účast.

Ekonomické ukazatele – slouží jako pomocné (doplňkové) metody vyhodnocování. Výsledky ukazatelů mohou být zkreslené a nevypovídat o skutečné situaci.

Existuje model hodnocení školících akcí, který zvažuje vliv učení na školenou osobu v těchto oblastech:

- reakce (měření spokojenosti účastníků školení – dotazníky, pohovory,..)
- učení (testování nových vědomostí)
- chování (zda jsou nové informace použity na pracovišti)
- výsledky (zda se nové poznatky odrazí v efektivitě práce)

Přínos vzdělávání závisí i na charakteru a obsahu akce. Tam, kde pracovníci plní relativně jednoduché úkoly, se může projevit efekt vzdělávání dosti výrazně, zatímco u vedoucích nebo vysoce kvalifikovaných prací nemusí být efekt vzdělávání vůbec patrný. Může se projevovat jen v nepatrných zlepšeních. Nelze ani zapomínat na to, že výsledek vzdělávací akce je do jisté míry ovlivněn i ochotou účastníků získat nové schopnosti a jejich motivací.

Spornou zůstává otázka, kdy vlastně zkoumat efektivnost vzdělávání – zda bezprostředně po ukončení procesu, nebo s určitým odstupem.

Je zřejmé, že vyhodnocování výsledků a efektivnosti vzdělávání vyvolává mnoho složitě řešitelných otázek. V zásadě by ale mělo být zjištěno: zda byly při vzdělávací akci použity adekvátní nástroje (metody školení, technické vybavení, časový plán,...); jaká je odezva a názory samotných školených osob; jaká je míra osvojení rozvíjených znalostí a dovedností a do jaké míry školení pracovníci uplatňují získané znalosti v praxi. [3]

I přes značné problémy s vyhodnocováním vzdělávacích akcí je třeba si uvědomovat důležitost hodnocení a sledovat jejich dopady.

Ve vyspělých zemích převládá ústní hodnocení (nad písemným projevem – testy,...) a spíše neformálnost a přátelská atmosféra, před formálním, „učebnicovým“ hodnocením. Tento způsob vyžaduje mnoho zkušeností a přesvědčení (jak vedoucích pracovníků, tak školených osob). [3]

2.2.6 Odpovědnost za vzdělávání

Odpovědnost za vzdělávání nesou manažeři a sami pracovníci. Vyšší management musí vybudovat učící se organizace, v níž manažeři uznávají skutečnost, že oblast vzdělávání a rozvoje představuje klíčovou složku jejich role a také kritérium, podle něhož budou hodnoceni. Útvary podnikového vzdělávání jsou odpovědně především za následující aktivity: [1]

- vytváření vzdělávacích strategií, které pomáhají realizovat podnikové cíle,
- analýza a identifikace potřeb vzdělávání,
- formulace návrhů, jak budou tyto potřeby uspokojeny,
- příprava plánů a rozpočtů vzdělávání,
- zjišťování vnitropodnikových možností vzdělávání, výběr externích školitelů, specifikace požadavků na ně a zabezpečování toho, aby poskytované služby odpovídaly požadavkům,
- poskytování konzultací o externích vzdělávacích kurzech,
- organizování interních kursů a vzdělávacích programů (stále více se spoléhá na pomoc zvnějšku – externích firem),
- vzdělávání manažerů a mistrů v jejich vzdělávacích schopnostech a povinnostech,
- poskytování pomoci a vedení jedincům při přípravě a realizaci jejich plánů osobního rozvoje,
- sledování a vyhodnocování efektivnosti vzdělávání v organizaci.

2.3 Přínosy plynoucí z efektivního systému podnikového vzdělávání

Vzdělávání zaměstnanců může zlepšit individuální i podnikovou výkonnost z hlediska celkové produktivity, kvality a množství produkce a rychlosti práce. Dalším pozitivním efektem je to, že může do firmy přilákat kvalitní pracovní sílu tím, že nabízí možnost vzdělávání a rozvoje. S tím souvisí vyšší odměna za práci a možnost kariérního postupu.

Efektivní vzdělávání také zvyšuje oddanost pracovníků a podporuje jejich ztotožnění se s posláním a cíli organizace. Všechny tyto výhody mají za následek zvyšování úrovně služeb, které firmy poskytuje svým zákazníkům.

Mezi nejvýznamnější výhody podnikového vzdělávání pracovníků patří zejména:
[2]

- průběžné formování pracovních schopností zaměstnanců podle potřeb podniku,
- „výchova“ vlastních pracovníků – odpadá obtížné vyhledávání na trhu práce,
- zlepšování kvalifikace, dovedností a schopností zaměstnanců,
- zvyšování produktivity práce, výkonu,
- zkvalitnění služeb svým zákazníkům,
- neustálé zdokonalování vzdělávacích procesů tím, že zkušenosti z předchozího cyklu se berou v úvahu v cyklu následujícím,
- usnadnění hodnocení pracovníků,
- zlepšení vztahu zaměstnanců k podniku,
- zvýšení motivace pracovníků,
- zvýšení atraktivity podniku na trhu práce,
- zvýšení sociální jistoty,
- zlepšení pracovních a mezilidských vztahů,
- zvýšení kvality a ceny individuální pracovní síly.

3 ANALÝZA PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ FIRMY EBRÁNA, S.R.O.

Tato část diplomové práce je zaměřena na současnou situaci podnikového vzdělávání zaměstnanců celé společnosti eBRÁNA, s.r.o. (dále jen eBRÁNA). Jsou zde charakterizovány cíle podniku, postoje ke vzdělávání, používané metody školení a náklady na konkrétní školicí akce.

3.1 Charakteristika společnosti eBRÁNA, s.r.o.

Tato kapitola nastiňuje obecnou charakteristiku firmy – předmět podnikání, historii, cíle.

Firma eBRÁNA, s.r.o. se zabývá poskytováním komplexních služeb v oblasti informačních a komunikačních technologií. Stěžejním produktem je **výroba internetových stránek a e-shopů a jejich optimalizace pro vyhledávače**.

Společnost se také zabývá **komplexní správou informační a komunikační technologie**, zahrnující správu a dodávky počítačů, sítě, připojení k internetu, legalizaci softwarového vybavení, školením.

Dále se zabývá přípravou **marketingových strategií**, od návrhů po realizaci. Tato část služeb uzavírá komplexní nabídku, která umožňuje zákazníkům sledovat **jednotnou corporate identity** ve všech oblastech marketingového mixu.

Firma eBRÁNA sídlí v Pardubicích. K 1. lednu 2005 byla otevřena pobočka v Liberci, kde se nachází pouze obchodní oddělení. Veškerá výroba stále probíhá v Pardubicích.

Ačkoliv liberecká pobočka čerpá ze zkušeností pardubické centrály, nejsou majitelé s výsledky spokojeni. Rozdíly ve výsledcích jsou markantní. Liberecké pobočce se ani po dvou letech fungování nepodařilo dosáhnout zlepšení. Situace je stále stejná jako na počátku, a to jak ve výsledcích hospodaření, tak ve skladbě zaměstnanců. Právě fluktuace pracovníků liberecké pobočky je velkým problémem.

Historie

Počátky činnosti firmy eBRÁNA sahají až do roku 2000, kde na studentské koleji Univerzity Pardubice studenti Jiří Janků a Martin Semerád položili základ projektu

Sroty.cz. V té době se firma specializovala na poskytování internetových prezentací firem.

S rozrůstající základnou spokojených zákazníků došlo ke změně formy činnosti. V dubnu 2002 byla převedena odpovědnost za závazky vyplývajících z podnikatelské činnosti jednotlivých osob, které dnes tvoří členskou základnu eBRÁNY, na občanské sdružení eBRÁNA se sídlem v České Lípě. Vzhledem k povaze závazků, do kterých obchodní sdružení eBRÁNA vstupovalo, byla v roce 2003 založena společnost eBRÁNA s.r.o. se sídlem v Pardubicích.

Z nápadu dvou studentů se stala prosperující firma, která se stále rozrůstá, má silný potenciál a kvalifikované pracovníky. V průběhu činnosti došlo k vytvoření partnerských vztahů založených na kvalitě, serióznosti a dlouhodobosti poskytovaných služeb. V současné době tvoří zákaznickou základnu již řada velkých společností patřících ke špičkám svých oborů v ČR.

Struktura zaměstnanců

Firmu eBRÁNA vlastní dva společníci, kteří jsou zároveň jednatelem. Ing. Jiří Janků (ekonomický ředitel) a Ing. Martin Semerád (výrobní ředitel).

Firma je rozdělena do několika oddělení. Uspořádání jednotlivých oddělení v podniku charakterizuje příloha A.

K 1. 1. 2007 firma zaměstnávala 28 zaměstnanců. Jejich rozdělení do jednotlivých oddělení uvádí následující tabulka č. 1.

Tabulka č. 1 **Počet a struktura zaměstnanců k 1. 1. 2007**

Oddělení společnosti / pozice	Počet zaměstnanců
Obchodní oddělení Liberec (OOL)	4
Obchodní oddělení Pardubice (OOP)	6
Výrobní oddělení (VO)	5
Výrobní oddělení – plniči (VOP)	3
Grafické oddělení (GO)	4
Oddělení e-Commerce (eCO)	2
ekonomický ředitel	1
výrobní ředitel	1
asistentka administrativy	1
účetní	1
Celkem	28

Zdroj: eBRÁNA, s.r.o. interní materiály, dále vlastní zpracování

Stručná charakteristika jednotlivých oddělení a pozic:

Ekonomický ředitel - Má na starosti ekonomickou stránku podniku. Rozhoduje o financování, sjednává zakázky většího charakteru. Kontroluje činnosti jednotlivých obchodních oddělení.

Výrobní ředitel - Má na starosti výrobní stránku podniku. Podílí se na vývoji nových modulů. Je nadřízený výrobního a grafického oddělení a spolu s ekonomickým ředitelem i oddělení e-commerce.

Obchodní oddělení (OO) - Zajišťuje prodej služeb a produktů firmy. Komunikuje se zákazníky, sjednává smlouvy, fakturuje. Je prostředníkem mezi klientem a jednotlivými odděleními firmy (je to jediné oddělení, které může komunikovat se zákazníkem). Dále připravuje podklady pro výrobu, koriguje časový průběh zakázky a také přijímá reklamace.

Obchodní oddělení je rozděleno na dvě části: Obchodní oddělení Pardubice (OOP) a Obchodní oddělení Liberec (OOL), které se nachází v liberecké pobočce. Každé oddělení má svého vedoucího pracovníka, který je přímo podřízen ekonomickému řediteli.

Grafické oddělení (GO) - Vytváří grafické návrhy webových stránek, flashové animace, 3D grafiku, atd. Další činností je úprava a tvorba log firem, hlavičkových e-mailů, vizitek, razítek, atd. Vedoucí tohoto oddělení je přímo podřízen výrobnímu řediteli.

Výrobní oddělení (VO) - Zabezpečuje výrobně technickou stránku. Hlavní činností je programování internetových stránek a aplikace jednotlivých modulů. Výrobní oddělení dále zahrnuje „oddělení plničů“ (VOP), což jsou zaměstnanci (většinou na částečný úvazek nebo brigádníci), kteří plní hotové webové stránky daty. Vedoucí „plničů“ je podřízen vedoucímu výrobního oddělení. Ten řeší problematiku zakázek, hodnotí jednotlivé programátory a je přímo podřízen výrobnímu řediteli.

Oddělení e-Commerce (eCO) - Toto oddělení se zabývá vývojem nových a inovací stávajících produktů. Firma klade velký důraz na neustálý pokrok. V poslední době se oddělení ve velké míře zabývá vývojem internetových obchodů. Úzce spolupracuje s výrobním oddělením a podílí se na školeních zaměstnanců.

Asistentka administrativy - Vykonává běžnou kancelářskou činnost, administrativu. Vyplácí mzdy a cestovní náhrady.

Účetní - Pracovnice, která má na starosti účetnictví firmy.

Cíle společnosti

Krédem firmy je **komplexnost poskytovaných služeb**. Tato komplexnost se v dnešní době stává již samozřejmostí. Zákazníci požadují stále kvalitnější služby. S tím souvisí i pohodlnost a jednoduchost v tom, že vše, co se týká např. internetu, jim spravuje jedna firma. Pokud se zákazník rozhodne pro vytvoření internetové prezentace, měl by dostat i veškeré služby, které s tím souvisejí.

Proto firma eBRÁNA nabízí nejen vytvoření, úpravu, správu a řízení www stránek, ale i registraci domény, poskytnutí webhostingu, zajištění internetové sítě, prodej hardware a software, tvorbu intranetu ve větších společnostech, grafické a tiskařské práce (tvorba loga, hlavičkového e-mailu, firemních desek, obálek, samolepek, štítků, vizitek atd.) a možnost využití internetu jako nástroje marketingu. To znamená možnost optimalizace webových stránek pro vyhledávače, registraci do internetových katalogů a zadání klíčových slov do prezentace. Tím se dosáhne zviditelnění stránek na internetu a zajistí se větší návštěvnost.

Další cíle se mohou dělit na krátkodobé a dlouhodobé.

Krátkodobé cíle (pro rok 2007):

- podpořit rozvoj liberecké pobočky
- přijmout další obchodní manažery do liberecké pobočky a docílit stálého stavu jako v pardubickém obchodním oddělení
- připravit podmínky pro otevření nové pobočky v Praze
- vysledovat situaci v ostatních městech (Plzeň, Brno, Ostrava,..), zaměřit se na konkurenci, potenciální zákazníky, (pro možnost otevření dalších poboček v příštích letech)

Dlouhodobé cíle:

- růst firmy (otevření dalších poboček)
- neustálý vývoj produktů, inovace – „být neustále o krok dál než konkurence“

- zlepšení podmínek pro zaměstnance (zaměstnanecké výhody, bonusy)
- expanze do zahraničí (z liberecké pobočky kontaktovat firmy v Německu)

3.2 Současný stav systému podnikového vzdělávání zaměstnanců

Vedení firmy si je vědomé toho, že má-li být eBRÁNA neustále před svou konkurencí, musí své zaměstnance školit. Jen díky perfektně připraveným a vzdělaným pracovníkům může vyvíjet nové moduly, projekty a uspět na trhu. Celofiremní strategií je zaměstnávat lidi s ochotou učit se novým věcem a stále se vzdělávat.

Obor informačních technologií se vyvíjí mnohem rychleji než ostatní obory. Aby firma udržela krok s tímto vývojem, musí být důraz na vzdělávání zaměstnanců kladen ve větší míře než u jiných oborů.

3.2.1 Metody školicích akcí používané ve firmě eBRÁNA

Plánování konkrétních vzdělávacích akcí mají na starosti ekonomický a výrobní ředitel. Zajištění školení záleží na jeho charakteru. Většinu akcí technicky zajišťuje asistentka, kterou pověřil ekonomický nebo výrobní ředitel. Firma používá převážně metody „on the job“ a školicí osoby z vlastních zdrojů.

Metody školicích akcí používané ve všech odděleních společnosti eBRÁNA:

Metody „on the job“

Instruktaž při výkonu práce - Tato metoda je ve firmě nejpoužívanější, zejména při zaškolování nových pracovníků týmu.

Coaching - Navazuje na instruktáž. Provádí jí vždy vedoucí daného oddělení. Aplikováno při zaškolování nového pracovníka, ale také u stávajících zaměstnanců. Vedoucí pracovník při vykonávání běžné pracovní činnosti vysvětluje, jak řešit vzniklé situace a problémy. U zaměstnanců obchodního oddělení je pracovní činnost velmi různorodá. Objevují se neustále nové situace. Proto tato práce vyžaduje neustálý dohled a podporu vedoucího zaměstnance. Ten má díky tomu přehled o zakázkách, a tím může zamezit vzniku problému. Pracovníci ale mohou mít pocit, že jsou pořád kontrolováni, a že odpovědnost za zakázku přebírá vedoucí oddělení.

Counselling - Hodně používaná metoda v případě, že se nový zaměstnanec osamostatnil a jedná sám. Vzájemně spolu s vedoucím oddělení diskutují a navrhuji společně řešení vzniklých problémů. Používá se ve všech oddělení firmy. Mezi jednotlivými zaměstnanci oddělení a jejich vedoucím nebývá velký rozdíl v odbornosti, proto jsou schopni řešit situace dohromady.

Pracovní porady - Porady jsou v eBRÁNĚ často používané. Každý první pátek v měsíci se koná v Pardubicích celofiremní porada, kde se sejdou všechna oddělení dohromady a řeší problémové zakázky, návaznost a spolupráci mezi jednotlivými odděleními a komunikaci mezi sebou. Po celofiremní poradě pokračuje porada obou obchodních oddělení, kde se zveřejňují výsledky, úspěchy, nové zakázky atd. Z každé porady se pořizuje zápis. Před poradou rozešle ekonomický ředitel plánovaný průběh porady a podklady, aby si mohl každý připravit připomínky a dotazy (Příloha B). Zaměstnanci také mají možnost zasílat ekonomickému řediteli návrhy na oblasti a problémy, které by měly být na poradě projednány. Po každé celofiremní poradě je pořízen zápis z porady (Příloha C). Jednotlivá oddělení mají svou poradu každý týden (přesný den a čas určí vedoucí oddělení, ale snaží se dodržovat stále stejný termín). Řeší se konkrétní problémy na zakázce, vedoucí oddělení se snaží pomoci a urychlit průběh zakázky. Zároveň má neustálou kontrolu nad svým oddělením. Výhodou je, že při řešení konkrétního problému se poučí i ostatní pracovníci (zkušenost pro všechny), ale zároveň dochází ke „ztrátě“ jejich času, jelikož se jich daná záležitost netýká.

Metody „off the job“

Přednáška spojená s diskuzí - Tato metoda se používá jak pro akce mimo pracoviště (přednášky konané specializovanou firmou pro posluchače z více firem), tak jako metoda spojená s demonstrováním, která se koná přímo ve školící místnosti v sídle firmy v Pardubicích. Používá se při určitých zdokonaleních, inovací nebo novinkách. Vedoucí výrobního, grafického nebo oddělení e-Commerce prezentují své pokroky a učí ostatní zaměstnance s nimi pracovat. Těchto akcí se účastní oddělení, kterých se dané téma týká. Přitom obchodní oddělení Pardubice a Liberec je vnímáno jako jedna skupina a účastní se školení společně. Pro Libereckou pobočku to znamená časté cestování a samozřejmě pro firmu další náklady spojené s dopravou, časem zaměstnanců a s tím souvisejícím ušlým ziskem. Na druhou stranu je zde výhoda toho, že jsou zaměstnanci obou obchodních oddělení školeni dohromady.

Demonstrování – Metoda téměř vždy spojovaná s přednáškou konanou v sídle firmy. Vedoucí oddělení, které přednášku připravilo, předvádí praktickou ukázkou práce s novinkou nebo inovací na počítači. Při tomto druhu činnosti je demonstrace na počítači nutná.

Jelikož bude kapitola č. 4 věnována liberecké pobočce, zobrazuje tabulka č. 2 metody školících akcí rozdělené na obchodní oddělení v Pardubicích a v Liberci.

Tabulka č. 2 **Přehled metod používaných v libereckém a pardubickém obchodním oddělení**

Metoda	OOP	OOL	Metoda	OOP	OOL
instruktáž při výkonu	ano	ano	přednáška	ano	ne
coaching	ano	ano	seminář	ano	ne
mentoring	ne	ne	demonstrace	ano	ano
counselling	ano	ano	případové studie	ne	ne
asistování	ne	ne	workshopy	ne	ne
pověření úkolem	ne	ne	brainstorming	ne	ne
rotace práce	ne	ne	simulace	ne	ne
pracovní porady	ano	ano	hraní rolí	ne	ne
			assessment centre	ne	ne
			outdoor training	ne	ne
			team building	ne	ne

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky č. 2 vyplývá, že metody používané jednotlivými obchodními odděleními se příliš neliší. Pouze metody školení **přednáška a seminář** jsou aplikovány jen v Pardubicích. Proto musí obchodní manažeři z Liberce na dané přednášky a semináře dojíždět do pardubické centrály. Což způsobuje náklady na dopravu a ušlý výnos z absence činnosti obchodních manažerů.

3.2.2 Rozpočet na vzdělávací akce

Firma stanovuje plánovaný rozpočet na každý rok, a to na základě:

- zkušeností z minulých let,
- plánovaného rozvoje firmy a technologií,
- obratu z minulého roku (rozpočet tvoří 2-3 % obratu).

Rozpočet je stanoven jen orientačně. Firma si je vědoma, že nelze dopředu jasně určit, k jakému pokroku dospěje technologický pokrok a vývojové oddělení. Proto je dopředu počítáno i s tzv. rezervní částkou, což je finanční částka na pokrytí překročení rozpočtu na školení nebo na jiné mimořádné výdaje.

Tabulka č. 3 **Plánované rozpočty a skutečné výdaje v letech 2004 až 2007**

Rok	Plánovaný rozpočet (v Kč)	Skutečné výdaje (v Kč) *	Překročení / nevyčerpání (v Kč)	Překročení / nevyčerpání (v %)
2004	120.000,-	139.580,-	19.580,-	16,3
2005	200.000,-	194.315,-	- 5.685,-	- 2,8
2006	220.000,-	254.840,-	34.840,-	15,8
2007	240.000,-	x	x	x

Zdroj: eBRÁNA, s.r.o. interní materiály, dále vlastní zpracování

** Skutečné výdaje udávají celkovou částku, která byla zaplacená školitelům a školícím firmám. Nezahrnují dodatečné náklady, jako například dopravné, stravné atd.*

Z tabulky č. 3 vyplývá, že jak plánovaný rozpočet, tak i skutečné výdaje každý rok rostou. Je to dáno i růstem firmy a postojem společnosti ke vzdělávání zaměstnanců. Majitelé firmy si uvědomují důležitost podnikového vzdělávání a snaží se činnost v tomto směru stále zkvalitňovat.

K největšímu rozdílu mezi plánem a skutečnými výdaji došlo v roce 2006. Tento markantní rozdíl byl zapříčiněn hlavně nečekaně velkým pokrokem vývojového oddělení. Došlo k velkým inovacím v systému e-shopů a také k vývoji programů, které firma používá interně (MANTIS, iMES).

Rok 2006 byl pro firmu eBRÁNA velice úspěšný, proto nebyl problém pokrýt náklady na vzdělávací akce. Navíc firma plánuje větší podporu oddělení vývoje (e-Commerce).

3.2.3 Kalkulace vybraných vzdělávacích akcí

Celkové náklady na jednotlivé školicí akce firma zjišťuje pomocí kalkulací. Jelikož se akce konají většinou v pracovní době, je u obchodního oddělení třeba brát v úvahu i ušlý zisk / výnos. Tento údaj je jen orientační, firma vychází z dlouhodobých statistik a průměrů obrátů jednotlivých obchodních manažerů. Naopak se do nákladů nezapočítávají mzdy obchodních manažerů, jelikož se jejich mzda skládá jen z provizí.

Jako příklad jsou zde uvedeny dvě různé kalkulace školení pořádaných pro obchodní oddělení.

Kalkulace č. 1:

Název školení: **Jak dosahovat svých cílů**

Místo: Praha

Zúčastněné osoby: 3 obchodní manažeři z liberecké pobočky

Tabulka č. 4 **Kalkulace na vybrané školení „Jak dosahovat svých cílů“**

Položka	Náklady (Kč)
Cena školení	43.900,-
Doprava z Liberce do Prahy a zpět	630,-
Stravné	225,-
Náklady celkem	44.755,-

Ušlý celkový výnos *	7.888,-
Ušlý výnos (pouze firmě) **	3.944,-

Zdroj: eBRÁNA, s.r.o. interní materiály, dále vlastní zpracování

** Ušlý celkový výnos firma spočítá pomocí dlouhodobých statistik obrátů jednotlivých obchodních manažerů. U každého manažera firma vede údaj **průměrný výnos za hodinu**.*

*** Výnos z dané zakázky firma rozděluje podle daných pravidel:*

25 % *Obchodní oddělení*

15 % *Výrobní oddělení*

10 % *Grafické oddělení*

50 % *eBRÁNA – z této části firma platí mzdy oddělení eComerce, asistentky, účetní, jednatelů a hlavně fixní náklady.*

Ukazatel ušlý výnos firmy je polovina částky celkového výnosu.

Kalkulace č. 2:

Název školení: **Grafické práce** (prezentace služeb grafického oddělení)

Místo: Pardubice – školící místnost firmy eBRÁNA

Školitel: Vedoucí grafického oddělení

Zúčastněné osoby: zaměstnanci OOL a OOP

Tabulka č. 5 **Kalkulace na vybrané školení „Grafické práce“**

Položka	Náklady (Kč)
Cena školení	2.000,-
Doprava OOL z Liberce do Pardubic a zpět	496,-
Náklady celkem	2.496,-

Ušlý celkový výnos *	12.720,-
Ušlý výnos (pouze firmě) **	6.360,-

Zdroj: eBRÁNA, s.r.o. interní materiály, dále vlastní zpracování

** a ** viz předchozí příklad*

Firma se snaží organizovat kratší (méně náročné) školící akce ve stejný den jako celopodnikovou poradou (tzn. první pátek v měsíci), aby se snížily náklady na dopravu libereckých zaměstnanců do Pardubic.

3.2.4 Konkrétní vzdělávací akce firmy eBRÁNA, s.r.o. v roce 2006

Následující tabulky č. 6 a 7 zobrazují výčet konkrétních školicích akcí konaných v roce 2006.

Tabulka č. 6 Školící akce konané v roce 2006 – metody off the job

Název	Datum akce	Místo konání	Počet účastníků	Cena za jednotku (Kč)	Cena akce* (Kč)
Motivační seminář	10.1.2006	Pardubice	3 (obchodní odd.)	25.000,- /osobu	75.000,-
Jak dosahovat svých cílů	3.4.2006	Praha	3 (obchodní odd.)	14.633,- /osobu	43.900,-
Řízení firmy a orgboard	10.4.2006	Praha	3 (jednatelé a vedoucí OOP)	25.000,- /osobu	75.000,-
Logický rámeček	7.6.2006	Pardubice	6 (obchodní odd.)	683,-/osobu	4.100,-
Jak telefonovat	12.10.2006	Liberec	1 (obchodní odd.)	6.800,- /osobu	6.800,-
Umění prodat	8.11.2006	Pardubice	7 (obchodní odd.)	2.600,- /osobu	18.200,-
Výuka NJ	od 1.9.2006 (1 hod. týdně)	Liberec	1 (vedoucí OOL)	180,- /hod	2.880,-
Výuka AJ	od 1.1.2006 (1 hod. týdně)	Pardubice	1 (ekonomický ředitel)	190,-/hod	7.980,-
Celkem	x	x	x	x	233.860,-

Zdroj: eBRÁNA, s.r.o. interní materiály, dále vlastní zpracování

** Cena školení = odměna školiteli nebo firmě, která školení pořádá. Nezahrnuje ušlý zisk (při akcích konaných v pracovní době) a cestovní náhrady.*

Tabulka č. 7 Školící akce konané v roce 2006 – metody on the job

Název	Datum akce	Školitel	Počet účastníků	Cena za jednotku (Kč)	Cena školení * (Kč)
MANTIS **	3.2.2006	vedoucí eCO	17 (OO,VO,GO, VOP, jednatelé, asistentka)	188,20 /osobu	3.200,-
Grafické práce	7.4.2006	vedoucí GO	10 (OO)	200,- /osobu	2.000,-
E-SHOP	19.5.2006	eCO	5 (VO)	580,- /osobu	2.900,-
E-SHOP	19.5.2006	eCO, vedoucí VO	9 (OO)	388,90 /osobu	3.500,-
WA 2.63 ***	8.9.2006	eCO, vedoucí VO	5 (OO, VOP)	480,- /osobu	2.400,-
iMES ****	4.12.2006	vedoucí eCO	24 (OO,VO,GO, VOP, jednatelé, asistentka)	20,80 /osobu	500,-
Bezpečnost práce a protipožární ochrana	4.12.2006	pracovník externí firmy	24 (všichni zaměstnanci)	270,- /osobu	6.480,-
Celkem	x	x	x	x	20.980,-

Zdroj: eBRÁNA, s.r.o. interní materiály, dále vlastní zpracování

* Cena školení = odměna pro školitele nebo oddělení, které školení pořádá. Nezahrnuje ušlý zisk a náklady na dopravu zaměstnanců z Liberce do Pardubic.

*** MANTIS = nový systém pro zakázky (zadání zakázky do výroby, průběh výroby, komunikace mezi jednotlivými odděleními, připomínky). Vyvinulo oddělení e-commerce, používat budou všichni zaměstnanci firmy.*

**** WA 2.63 = nová verze systému Webarchitect (systém pro editaci webových stránek).*

***** iMES = nová verze systému pro zadávání zákazníků, komunikace s nimi, smluv, faktur, plateb atd.*

Z tabulek č. 6 a 7 vyplývají následující podstatné skutečnosti:

Celková částka vynaložená na školicí akce za rok 2006 činila:

Kč 233.860,- + Kč 20.980,- = **Kč 254.840,-.**

S výjimkou dvou akcí se každého školení účastnilo obchodní oddělení (nebo alespoň jeho vedoucí). Je to způsobeno tím, že toto oddělení jako jediné komunikuje se zákazníkem, prodává produkt, a proto musí znát okrajově každou oblast výroby produktu a služeb.

Firma vynakládá přibližně 11-krát vyšší částku na školení konané mimo firmu. Je to dáno tím, že při školicích akcích konaných ve firmě je školitelem zaměstnanec firmy a jeho odměna je podstatně nižší než u odměn externím firmám.

3.2.5 Účinnost školicích akcí

Jak již bylo uvedeno v kapitole č. 2.2.5, je obecně určení účinnosti školicí akce velmi obtížné. Ale u obchodních zástupců firmy eBRÁNA je toto hodnocení ještě obtížnější. Nové vědomosti se ve výsledku projeví až za určité časové období a dost dobře nelze určit příčinu úspěchu (či neúspěchu). Lze jen těžko odhadnout, které konkrétní školení vedlo k danému úspěchu, a zda byla vzdělávací akce vůbec důvodem zlepšení (velkou roli také hraje typ konkrétního zákazníka a vzájemné sympatie s obchodníkem, psychická pohoda nebo pouze náhoda).

Firma pověřuje hodnocením účinnosti školící akce vedoucí pracovníky jednotlivých oddělení. Výsledky následně zhodnocuje ekonomický ředitel.

Vedoucí obchodních oddělení vedou statistiky práce a výsledků jednotlivých obchodních manažerů. U každého prodejce sledují: počet prvních schůzek s klienty, počet uzavřených smluv (z těchto údajů se vypočítává procentuální úspěšnost obchodníka na první schůzce), celkový a průměrný obrát za každý měsíc, hodnotu provizí za zrealizované zakázky a průměrnou délku realizace zakázky. U nových obchodníků se dále sleduje: přibližný počet prvních telefonátů potenciálním klientům a počet zaslaných nabídek. Zjišťuje se procentuální úspěšnost jednoho telefonátu a následně zaslané nabídky. Noví obchodní manažeři jsou pečlivě sledováni vedoucím pracovníkem. Ten odhalí jejich nedostatky a navrhne metodu vzdělávání, která pomůže problémy odstranit. Mezi nejčastější nedostatky patří špatné vyjadřovací schopnosti zaměstnanců, nespisová slova, nízké sebevědomí a neznalost produktu.

Pomocí výše uvedených ukazatelů se sleduje vývoj jednotlivých obchodníků. Vedoucí pracovníci se snaží nalézt příčiny jejich úspěchu, neúspěchu nebo stagnace výsledku. Snaží se odhalovat důsledky jednotlivých vzdělávacích akcí a jejich vlivu na výstup. Tento vliv je ale obtížně stanovitelný.

U výrobního a grafického oddělení se účinnost školení stanoví na základě přímo měřitelných výsledků. Vedoucí oddělení sledují práci a výsledky zaměstnanců. Konkrétně mohou určit, jakou techniku, vědomosti a počítačové programy pracovníci při práci používají, a zda nové vědomosti zvyšují jejich výkonnost.

Jako další metodu zjišťování účinnosti školící akce používá firma testování bezprostředně po skončení školení. Vyplňování testů se používá pro zjišťování vědomostí nových členů týmu.

Aby bylo školení přínosem pro zaměstnance, musí být provedeno kvalitně. Proto se u akcí, které pořádají vedoucí jednotlivých oddělení firmy eBRÁNA (a ne

profesionální školitelé), sleduje zpětná vazba. Účastníci školení vyplňují různé dotazníky a formuláře (Příloha D), v nichž hodnotí školitele a celou akci. Jejich námítky nebo připomínky jsou probrány na celopodnikové poradě a následně zhodnoceny vedením firmy.

3.2.6 Motivace zaměstnanců k sebevzdělávání

K tomu, aby firma plnila své cíle, potřebuje perfektně proškolené zaměstnance. Stejně důležité jako vzdělávat pracovníky v rámci podniku je také motivovat je k samostudiu. Firma eBRÁNA se snaží vytvořit kvalitní podmínky pro sebevzdělávání a seberealizaci svých zaměstnanců a podpořit je v jejich vzdělávání.

U pracovníků výrobního oddělení (programátorů) jsou školící akce a sebevzdělávání spíše nutností. Oblast informačních technologií se vyvíjí obrovským tempem. Vývoj programovacího jazyku (a tím i vývoj webových stránek) nutí pracovníky k dalšímu vzdělávání. Programátoři si jsou vědomi, že pokud se nebudou zdokonalovat, nahradí je někdo vzdělanější.

Nejsou to ale jen programátoři, kdo jsou nuceni k sebevzdělávání. I ostatní skupiny si jsou vědomi, že pokud chtějí uspět, musí na sobě pracovat. Jeden z dlouhodobých cílů firmy je oslovení zákazníků v německém pohraničí (Žitava,...). Toto je motivace pro obchodní zástupce zdokonalit své znalosti německého jazyka. Firma musí zdůraznit výhody (zejména finanční), které tato expanze přinese zaměstnancům.

Dalším motivačním prvkem ke vzdělávání je otvírání nových poboček. Zde firma opět dává prostor obchodním zástupcům prosadit se. Zaměstnanci si uvědomují, že ti nejlepší z nich povedou nově otevřené pobočky. Je to pro ně šance profesního růstu, nových zkušeností a zlepšení finanční situace.

3.3 Zhodnocení systému podnikového vzdělávání firmy eBRÁNA, s.r.o.

I přesto, že si vedení firmy uvědomuje důležitost a nutnost podnikového vzdělávání svých pracovníků, není systém podnikového vzdělávání firmy detailně propracován. Cíle jsou stanoveny jen obecně a krátkodobě. Ekonomický ředitel nevěnuje dostatek času plánování školicích akcí. Ty jsou realizovány víceméně náhodně, dle okamžitých požadavků nebo technologických pokroků.

Firma nestanovuje individuální vzdělávací programy pro jednotlivé pracovníky zvlášť, ale chápe každé oddělení jako celek. Školící akce jsou většinou konány pro celé oddělení. Nejpoužívanější metody školení jsou metody „on the job“.

Ekonomický ředitel považuje za nejpalčivější oblast v systému podnikového vzdělávání výši nákladů na školení nových obchodních zástupců liberecké pobočky. Tuto problematiku analyzuje následující kapitola č. 4.

4 ŠKOLENÍ NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ OBCHODNÍHO ODDĚLENÍ LIBERECKÉ POBOČKY

Nejpalčivějším problémem firmy eBRÁNA v oblasti podnikového vzdělávání jsou vysoké náklady na zaškolení nových obchodních manažerů liberecké pobočky. Jedním z hlavních důvodů tohoto problému je velká fluktuace zaměstnanců.

Cílem této kapitoly je analyzovat náklady na nového člena obchodního oddělení Liberec (OOL), zjistit jejich příčiny, porovnat výsledky s pardubickou pobočkou, nastínit návrhy řešení a ekonomicky zhodnotit přínos návrhů pro firmu. Bude provedena kalkulace nákladů na nového pracovníka liberecké pobočky a jejich zhodnocení.

Vysokou fluktuaci zaměstnanců dokazuje následující tabulka č. 8, která zachycuje průběh nástupů a odchodů jednotlivých zaměstnanců pobočky Liberec od 1. ledna 2005 až do 31. prosince 2006. (Tabulka nezohledňuje vedoucího obchodního oddělení, jelikož ten byl na pobočce po celou dobu a jeho činnost stále trvá. V úvahu budou bráni pouze obchodní manažeři.)

Tabulka č. 8 Statistika pohybu zaměstnanců na liberecké pobočce v letech 2005 a 2006

Obchodní manažer	Datum nástupu do firmy	Datum odchodu z firmy	Počet odpracovaných měsíců
Tomáš B.	1. ledna 2005	30. dubna 2005	4
Jana P.	1. ledna 2005	15. září 2005	8,5
Michaela B.	1. března 2005	31. srpna 2006	18
Antonín Č.	1. června 2005	15. července 2005	1,5
Ondřej M.	1. července 2005	30. listopadu 2005	5
Petr A.	1. října 2005	31. prosince 2005	3
Lukáš B.	1. ledna 2006	31. října 2006	10
Lucie N.	1. ledna 2006	31. ledna 2006	1
Jiří S.	1. března 2006	30. září 2006	7
Vladimír Č.	1. března 2006	30. dubna 2006	2

Zdroj: eBRÁNA, s.r.o. interní materiály, dále vlastní zpracování

Liberecká pobočka byla otevřena 1. ledna 2005. K tomuto datu byli najati dva noví zaměstnanci a vedoucí oddělení, který byl povýšen z obchodního manažera v Pardubicích. Tento vedoucí měl vést pobočku do té doby, než bude schopna sama fungovat. Pak se měl vrátit zpět do Pardubic. Bohužel se „rozjezd“ pobočky nepovedl dle plánu a tento zaměstnanec působí v Liberci dodnes.

Cílem, který se týká počtu zaměstnanců na pobočce, je dosáhnout čtyř stálých kvalitních manažerů (a jednoho vedoucího pobočky). Kancelář v Liberci je

přízpusobena tomuto počtu lidí (počet stolů, počítačů, ..). Tento cíl se ale bohužel těžko plnil, což dokazuje tabulka č. 8.

Z tabulky č. 8 je možné vypočítat další podstatné údaje týkající se obchodních manažerů na pobočce (do těchto výpočtů není zahrnut vedoucí pobočky):

- celkový počet odpracovaných měsíců obchodními manažery na pobočce v Liberci: 60 měsíců

- celkový počet pracovníků, kteří se na pobočce vystřídali: 10 lidí

- **průměrná délka pracovního poměru pracovníka OOL: $60 / 10 = 6$ měsíců**

- **průměrný počet současně spolupracujících zaměstnanců na pobočce v daný okamžik: $60 / 24 = 2,5$ osob**

Dále lze určit **průměrnou roční fluktuaci pracovníků liberecké pobočky**:

- celkový počet pracovníků, kteří se na pobočce vystřídali za 2 roky: 10 lidí

- **průměrný počet nových pracovníků za 1 rok: $10 / 2 = 5$ pracovníků**

Při srovnání těchto údajů o fluktuaci zaměstnanců liberecké pobočky s obchodním oddělením v Pardubicích, kde dlouhodobá fluktuace zaměstnanců činí 2,5 zaměstnanců, vyplývá, že fluktuace zaměstnanců liberecké pobočky je podstatně vyšší.

Jelikož práce obchodního manažera v této firmě vyžaduje velké množství znalostí, je nutné nového pracovníka perfektně zaškolit. To s sebou samozřejmě nese velké náklady.

K tomu, aby mohly být náklady sumarizovány, porovnány s výnosy a zhodnoceny, je třeba znát mnoho konkrétních údajů. Firma eBRÁNA vede statistiky u každého pracovníka obchodního oddělení. Za každý měsíc sleduje počet prvních schůzek s klientem, počet uzavřených smluv, obrát a počet odpracovaných hodin. Z těchto údajů stanoví ukazatel průměrného hodinového výnosu u každého zaměstnance. Firma považuje tyto statistiky za interní materiály, které si nepřeje zveřejnit. Příloha E nastiňuje, jak daná statistika vypadá. Aby mohly být kalkulovány náklady

na zaškolení nového člena obchodního oddělení, poskytl ekonomický ředitel údaj o průměrném hodinovém obratu vedoucího liberecké pobočky a obchodního manažera z Pardubic, který se nejčastěji věnuje zaškolování nových členů týmu. Tyto údaje budou použity v následující kapitole pro kalkulaci nákladů na školení nového člena liberecké pobočky.

4.1 Kalkulace nákladů na nového zaměstnance obchodního oddělení pobočky Liberec

V této podkapitole bude charakterizován postup při zaškolování nového obchodního manažera v liberecké pobočce a náklady spojené se zaměstnáním nového pracovníka, rozdělené do následujících oblastí:

a) inzerce

Náklady spojené s novým zaměstnancem začínají již v době jeho hledání. Firma zadává inzeráty do místních inzertních novin (Tip servis) a na internet. Firma tyto náklady rozpočítává (pro svoje potřeby a statistiky) na jednoho zaměstnance. Částka na jednoho nového člověka činí přibližně **Kč 450,-**.

b) přijímací pohovor

Uchazeči o práci absolvují přijímací pohovor s ekonomickým ředitelem, popřípadě s vedoucím obchodního oddělení. Pohovor trvá cca 30 minut. Příprava vedoucího nebo ekonomického ředitele cca 15 minut. Nákladem je zde ušlý zisk, o který firma přijde při pracovní absenci pracovníka. Ten je stanoven pomocí ukazatele průměrného hodinového výnosu zaměstnance. Jelikož se u ekonomického ředitele tento údaj neuvádí, jako náklad je brána hodinová sazba obratu vedoucího obchodního oddělení.

Ušlý výnos firmě z absence činnosti vedoucího OOL nebo ekonomického ředitele: **Kč 210,-**

(průměrný hodinový výnos vedoucího OOL: Kč 560,-

průměrný výnos za 45 minut: $560 \times 0,75 = \text{Kč } 420,-$

na základě pravidel, podle kterých se rozdělují výnosy (viz kapitola 3.2.3), je

stanoven ušlý výnos pouze firmě: $0,5 \times 420 = \text{Kč } 210,-$)

c) zaškolení na centrále v Pardubicích

Před nástupem do zaměstnání musí zaměstnanec absolvovat pětidenní školení na centrále:

1. den – podepsání pracovní smlouvy; seznámení s firmou a kolegy
2. den – nastudování interních materiálů, manuálů a návodů; pozorování činnosti obchodních manažerů
3. den – nový pracovník je přidělen konkrétnímu obchodnímu manažerovi; je mu vysvětlen pracovní postup a práce s počítačovými programy, které se při činnosti používají (iMES, MANTIS, WA)
4. den – „kolečko po firmě“ - tzn., že nový se pracovník seznámí s činností jednotlivých oddělení
5. den – praxe - nový zaměstnanec začíná pod dohledem přiděleného obchodního manažera kontaktovat zákazníky; je při tom odposloucháván, aby mohl být následně poučen o chybách

Náklady na zaškolení v Pardubicích:

- **Doprava z Liberce do Pardubic a zpět: Kč 250,-.**

(Doprava vlakem nebo osobním automobilem spolu se zaměstnanci, při jejich cestě na poradu nebo spolu s ekonomickým ředitelem. Firma se snaží naplánovat cesty co nejekonomičtěji.)

- **Ubytování (4 noci): Kč 1.480,-.**

(Firma se snaží opět o dosažení co nejnižších nákladů, proto ubytování zajišťuje na hotelu vysokoškolské koleje.)

- **Ztracený výnos firmy** z ušlého obratu obchodního manažera, který se novému zaměstnanci věnoval: **Kč 3.396,-**.

(Vypočítá se pomocí údaje průměrného hodinového obratu obchodníka OOP, který se nejčastěji věnuje novým členům, zjištěného z firemních statistik: Kč 283,-, vynásobeného počtem hodin věnovaných novému pracovníkovi: 24 hodin a sníženého o 50 % - na základě firemních pravidel o rozdělení výnosu:

$$283 \times 24 = 6.792$$

$$6.792 / 2 = 3.396)$$

d) zaškolení na liberecké pobočce

Po nástupu do zaměstnání se novému zaměstnanci jeden týden naplno věnuje vedoucí pobočky. Je zde praktikována metoda instruktáž při výkonu práce. Nový zaměstnanec začíná pracovat pod dohledem vedoucího pobočky. Ten mu krok za krokem vysvětluje pracovní postup. Jelikož trvá delší dobu, než nový pracovník sjedná kontrakt, vysvětluje vedoucí postup na svých zakázkách nebo zakázkách kolegů. Velmi důležité je brát nového člena na jednání se zákazníky.

Tato instruktáž se postupně mění v metodu coaching. Vedoucí zaměstnanec po týdnu postupně snižuje míru spolupráce na zakázce a kontrolní činnost. Postupem času je nový pracovník schopen sám fungovat. Samozřejmostí je podpora vedoucího pobočky nebo ekonomického ředitele v neobvyklých situacích nebo problémových zakázkách.

Náklady na toto zaškolení se stanovují velmi těžko. Každý pracovník má jiné profesní zkušenosti a kvalifikační předpoklady. Potřebuje tedy jinou délku času na zaškolení. Po konzultaci s ekonomickým ředitelem společnosti se v úvahu budou brát pouze náklady spojené s prvním týdnem intenzivního zaškolování. Tím pádem tedy náklady na zaškolení na liberecké pobočce budou vycházet pouze z ušlého výnosu vedoucího oddělení za jeden týden.

Ušlý výnos z absence činnosti vedoucího OOL: **Kč 11.200,-**

(průměrný hodinový výnos vedoucího OOL: Kč 560,-.

průměrný týdenní výnos vedoucího OOL: $560 \times 5 \text{ dní} \times 8 \text{ hodin} = \text{Kč } 22.400,-$.

průměrný týdenní ušlý výnos firmy (z absence činnosti vedoucího OOL):

$22.400 / 2 = \text{Kč } 11.200,-$.)

Dá se ale předpokládat, že skutečné náklady budou vyšší. Obchodní manažer bez zkušeností potřebuje velkou podporu, a to jak ze strany vedoucího pracovníka OOL, tak ze strany všech zaměstnanců firmy eBRÁNA. Jedná se hlavně o seznámení s provozem kanceláře, pomoc kolegů novému členovi s náhlými problémy při nepřítomnosti vedoucího, aj. Tyto „skryté“ náklady ale není možné konkrétně vyčíslit.

e) školení mimo kancelář

Jelikož činnost obchodního manažera je především činností obchodní, hraje velkou roli dovednost jednat se zákazníkem a umění přesvědčit. Proto je každý nový obchodní manažer poslán na školení pořádané externí firmou, které se zaměřuje na psychologii prodeje. Jednotlivé akce se mohou trochu lišit jak v náplni, tak v ceně, záleží vždy na aktuální nabídce školení.

Průměrná cena školení: **Kč 1.350,-**.

f) pracovní pomůcky

Mezi náklady na pracovní pomůcky patří výdaje na vizitky, tvorbu e-mailové adresy, nastavení počítače, diář a další nezbytné pomůcky.

Náklady na pracovní pomůcky: **Kč 400,-**.

g) mzdové náklady na fixní mzdu

Obchodní manažeři jsou odměňováni provizemi z jejich obratu. Je zřejmé, že nový člen obchodního oddělení nemůže po určitou dobu dosáhnout žádného obratu,

jelikož existuje určitá doba mezi prvním kontaktem zákazníka a vyfakturováním částky za produkt. Proto firma podporuje po dobu tří měsíců své zaměstnance fixní mzdou. Tato částka činí Kč 10.000,- hrubého za měsíc.

Mzdové náklady za 1 měsíc: Kč **13.500,-**

(Mzdové náklady tvoří hrubá mzda a dále odvod sociálního a zdravotního pojištění – což je dohromady 35 % z vyměřovacího základu.)

Mzdové náklady na fixní mzdu zaměstnance za 3 měsíce:

Kč 13.500,- x 3 = Kč **40.500,-**

h) ostatní náklady

S najmutím nového zaměstnance je spojeno mnoho dalších nákladů, jako např. administrativní náklady (smlouvy, nařízení, atd.) a čas kolegů, kteří jsou nuceni okolnostmi pomoci a radit novému členovi. Tyto náklady jsou těžko stanovitelné a jejich částka nebude rozhodující. Proto nebudou do nákladů na nového pracovníka zahrnuty.

4.2 Zhodnocení nákladů na nového člena liberecké pobočky

Z tabulky č. 9 vyplývá, že každý nový člen liberecké pobočky stojí firmu Kč 59.236,-. V roce 2006 byli přijati 4 noví zaměstnanci, z čehož vyplývá, že **celkové náklady na zaškolení všech nových pracovníků v Liberci v roce 2006 činily:**

Kč 236.944,-.

Tabulka č. 9 **Náklady na nového zaměstnance libereckého obchodního oddělení (OOL)**

Položka	Náklad v Kč
Inzerce	450,-
Pracovní pohovor	210,-
Školení na centrále – doprava	250,-
Školení na centrále – ubytování	1.480,-
Školení na centrále – ušlý zisk obchodníka	3.396,-
Školení na liberecké pobočce	11.200,-
Školení mimo kancelář	1.350,-
Fixní mzda po dobu tří měsíců	40.500,-
Pracovní pomůcky	400,-
Celkem	59.236,-

Zdroj: eBRÁNA, s.r.o. interní materiály, dále vlastní zpracování

Pro srovnání: do pardubického obchodního oddělení nebyl v roce 2006 přijat žádný pracovník. Což znamená, že celkové náklady na zaškolení nových členů OOP činily **Kč 0,-**.

Aby mohla být zjištěna doba, kdy začne být nový zaměstnanec OOL pro firmu ziskový, musí být určena výnosovost obchodních manažerů. Z firemních statistik byly zjištěny následující údaje:

- průměrná doba, kdy nový člen přinese první výnos firmě: **cca 2 měsíce**,
- průměrná doba, kdy výnos, vydělaný novým zaměstnancem firmě, je vyšší než prvotní náklady na zaškolení a pracovní pomůcky pracovníka (Kč 59.236,-): **cca 4 měsíce**.

Srovnáním této doby s průměrnou délkou pracovního poměru zaměstnance OOL (6 měsíců) vyplývá skutečnost, že **pracovník přináší firmě zisk pouze po dobu dvou měsíců**. Pak firmu opouští.

Ze statistik firmy eBRÁNA vyplývá, že pracovní výkonnost zaměstnance dynamicky stoupá v prvních měsících pracovního poměru. Proto je zřejmé, že pracovník firmu opouští ve fázi, kdy se jeho výkonnost neustále zvyšuje a nedosáhla vrcholu. V tom spočívá největší problém. Zaměstnanci se zaleknou nízkých výnosů a raději firmu opouští. Pro firmu to samozřejmě znamená najmout a zaškolit dalšího člena, což s sebou přináší opět další náklady. Příkladem je stav zaměstnanců OOL k 1. 1. 2007, kdy byli k tomuto datu najati 3 noví pracovníci, jelikož dva poslední měsíce roku 2006 byl v liberecké pobočce zaměstnán pouze její vedoucí. Pobočka po dvou letech své existence začíná znovu téměř od začátku.

4.3 Příčiny fluktuace zaměstnanců liberecké pobočky

Vysoké náklady na zaškolení nových zaměstnanců obchodního oddělení v Liberci (OOL) jsou způsobeny velkou fluktuací pracovníků. Kde jsou její příčiny popisuje následující kapitola.

Na základě rozhovorů s bývalými zaměstnanci OOL bylo zjištěno, že mezi největší motivy odchodu patří nízké mzdy, a že pozice obchodního manažera neodpovídá jejich představám.

Jak již bylo uvedeno, zaměstnanci v prvních měsících své činnosti nedosahují žádného, nebo jen minimálního obratu a jejich výnosy rostou úměrně pracovním zkušenostem. Nízký počáteční obrat může negativně působit na psychiku a ani vidina budoucího možného nárůstu neovlivní jejich rozhodnutí ukončit činnost.

Na základě vlastních zkušeností je potvrzeno, že první měsíce jsou skutečně nejhorší. Jak ze strany financí, tak kvůli tlaku, který je na zaměstnance vyvíjen. Nový pracovník je zahlcen informacemi, které jsou mnohdy chaoticky uspořádané. Obchodník na pardubické pobočce a následně vedoucí oddělení v Liberci, kteří

mají nového člena zaškolit, mají dost své práce a stává se, že novému zaměstnanci nevěnují tolik času, kolik by bylo třeba. Školící pracovníci nejsou nijak motivováni, a jelikož jsou hodnoceni provizí z obrátu, je pro ně každé zdržení finanční ztrátou.

Svou roli také hraje velká konkurence v oblasti tvorby webových stránek. Prodej zboží přes internet se stává čím dál tím víc populárnější a komunikace pomocí počítače je v dnešní době již samozřejmostí. Tím se vytváří tlak na vznik nových firem. Je stále obtížnější uspět na trhu a získání zákazníka stojí čím dál tím více času i peněz.

Dalším důvodem může být i charakter a vlastnosti obchodního manažera. Tato práce je založená na jednání s lidmi a na schopnosti přesvědčit. Může se stát, že obchodník jednoduše zjistí, že pro něj práce tohoto druhu není vhodná. Neuspokojuje jeho představy a nebo v ní není úspěšný. U někoho mohou přetrvávat pocity jakéhosi vnucování a snaží se svou snahu prodat nějakým způsobem u zákazníka omluvit.

4.4 Návrhy řešení problémů na liberecké pobočce

Jak zamezit odchodu zaměstnanců z obchodního oddělení na liberecké pobočce, a tím snížit náklady na zaškolení nových členů, je nastíněno v následujících bodech:

Pracovní pohovor

Opatření proti velké fluktuaci pracovníků začíná již v samotném počátku, při výběru nových členů. V současné době se prvotním pohovorům a výběru pracovníků nevěnuje mnoho času. Uchazeči zašlou svůj životopis s motivačním dopisem a jsou pozváni na pohovor. Ten trvá přibližně 30 minut a na jeho základě se ekonomický ředitel rozhodne o přijetí. Při takto krátkém pohovoru se dá ale jen

těžko rozpoznat, zda je dotyčný uchazeč vhodný na pozici obchodního manažera. Povolání prodejce vyžaduje živou, komunikativní, sebevědomou osobu se schopností přesvědčit zákazníka. Navíc by měl mít dotyčný alespoň okrajové znalosti v oboru informačních technologií.

Pracovní pohovor by měl tudíž být i za cenu vyšších nákladů **delší, obsáhlejší a měl by zahrnovat i osobnostní testy**. Osobnostní a psychologické testy pomohou určit vhodný typ a charakter uchazeče. Jelikož vyhodnocení takových testů vyžaduje mnoho času, zkušeností a vědomostí, bylo by vhodné, kdyby firma nechala testy vyhodnotit specializovanou agenturu. To s sebou přináší další náklady. Existuje i mnoho osobnostních testů včetně jejich vyhodnocení, které jsou poskytnuty zdarma na internetu (např. www.prace-namiru.cz). Výsledky takových testů ale nejsou tak vypovídající, jako výsledky zjištěné personální nebo jinou specializovanou agenturou.

Uchazeči by měla být ihned na začátku **detailně popsána pozice obchodního manažera a pracovní náplň**. V praxi se bohužel stává, že jsou při pohovoru některé skutečnosti zkresleny nebo přibarveny. Na konkrétních případech by měl být předveden vývoj obrátů současných obchodníků. Musí být jasné, že současné pozice si museli tvrdě zasloužit a překonat mnoho neúspěchů ze začátku. Velká pozornost by se měla také věnovat představám a cílům uchazeče.

Popis pracovního místa

Firma eBRÁNA nemá jasně definovaný popis pracovní pozice obchodního manažera. Ekonomický ředitel má určitou představu o požadavcích na uchazeče, ale není stanoven přesně daný popis. Tím, že by byl stanoven přesný popis a požadavky na uchazeče, došlo by k usnadnění práce při pracovním pohovoru. Navíc by při jasně daných požadavcích mohla například část pohovoru vést místo ekonomického ředitele jeho asistentka. To by samozřejmě uspořilo jeho čas a tím i náklady.

Malý počet uchazečů

Dalším problémem je nevelký zájem o pozici obchodního zástupce. Na trhu práce je dostatek míst tohoto typu. Proto uchazečů o tuto práci není mnoho. Ze statistik firmy eBRÁNA vyplývá, že na jeden zveřejněný inzerát (v místních inzertních novinách vycházejících jednou za měsíc) připadá 3,5 uchazečů. Z nich jsou ale pouze 2 pozváni na pohovor. Zbytek uchazečů je odmítnut ihned, jelikož se jedná o nevyhovující uchazeče (např. z hlediska dosaženého vzdělání, praxe atd.). Tato skutečnost snižuje možnost výběru uchazečů a nutí firmu dělat jisté kompromisy.

Řešením by bylo pokusit se ihned v inzerátu (nebo následně při pohovoru) **odlišit pozici obchodního manažera ve firmě eBRÁNA** od ostatních podobných pozic. Vhodné by bylo zdůraznit možnost kariérního postupu, dalšího vzdělávání a propojení s motivačním programem firmy (systém odměn dle výkonu, bonusů a výhod, atd.).

Školení na centrále v Pardubicích

Určité **změny** by měly být provedeny i **v programu a realizaci školení** v pardubické centrále. Ekonomický ředitel nemá příliš času detailně naplánovat jednotlivé body, proto školení působí chaoticky. Výsledkem je mnoho útržkovitých informací, které nejsou logicky uspořádány. Dochází také k častým prostojům, kdy se novému zaměstnanci nemůže nikdo věnovat. Pokud by se školení v Pardubicích naplánovalo detailněji a konkrétněji, bylo by mnohem účinnější. Ekonomický ředitel by měl věnovat více času přípravám školení, zahrnout i metody hraní rolí, simulace atd.

Školící osoby nejsou také žádným způsobem motivovány věnovat se novému pracovníkovi, a proto školení nevěnují tolik úsilí, kolik by bylo třeba. Jejich příjem se odvíjí od výkonu, a ne od času stráveného v zaměstnání. Proto se nelze divit, že pověření školením chápou jako finanční ztrátu. **Školitelé by měli být finančně odměněni.** Byl by stanoven hodinový příplatek za věnování se novému členovi a

dále by byli školitelé ještě individuálně ohodnoceni v osobních prémiech. Ty už by závisely na posouzení ekonomického ředitele. Podstatné by bylo časté kontrolování a pozorování školitelů.

Metody školení

Z počátku nový pracovník studuje teorii: manuály, prezentace jednotlivých oddělení, pracovní průběh zakázky, materiály o firmě atd. Poté jsou aplikovány metody: demonstrování (instruktáž při výkonu), coaching, counselling. Akce jsou zajišťovány zaměstnanci firmy eBRÁNA. Mezi tyto dvě fáze (teoretického samovzdělávání a vzdělávání při výkonu práce) by měla být zařazena řada dalších metod jako jsou: **případové studie, workshopy, simulace a hraní rolí**. Tyto metody mají výhodu toho, že si noví pracovníci vyzkouší své role „nanečisto“. Mohou se bez následků dopouštět chyb, což je zbaví nervozity a zároveň pomůže tyto nedostatky odstranit. U metody hraní rolí si mohou vyzkoušet a naučit se reagovat na dotazy a připomínky zákazníků. Školitelé pro ně mohou připravit situace, které považují za důležité a vhodné k nácviku. Další výhodou je i přínos pro ostatní zaměstnance, kteří mohou díky těmto školením získat cenné zkušenosti s komunikací.

Další návrh pro zlepšení zaškolení nového člena je **realizace různých outdoorových aktivit nebo teambuildingů**. Zaměstnanci mají možnost poznat jeden druhého. Chování spolupracovníků mimo kancelář je uvolněnější, lidé jsou komunikativnější a mohou nalézt i jiná témata než jsou ta pracovní. Navíc mohou spojit zábavu se vzděláváním. Vhodná je např. metoda hraní rolí. Díky těmto aktivitám jsou vztahy mezi pracovníky užší, uvolněnější a srozumitelnější. A právě největší smysl mají tyto outdoorové aktivity a teambuildingy pro nové členy z liberecké pobočky. Liberečtí obchodníci musí denně komunikovat s odděleními v Pardubicích a často se stává, že se pracovníci vzájemně vůbec neznají. To s sebou může přinést komplikace v komunikaci.

Finanční podmínky – fixní mzda

Firma poskytuje svým zaměstnancům podporu v začátku jejich pracovní kariéry ve formě fixní mzdy po dobu tří měsíců. Po třetím měsíci už je ale nový pracovník hodnocen pouze na základě výkonu a dostává provize z obratu. Přitom je ale velice těžké dosáhnout uspokojivého obratu po takto krátké době. Zaměstnanci, kteří mají pravidelné měsíční výdaje a musí je platit, finančně strádají, což je pro ně velký psychický nátlak.

Doba, po kterou bude zaměstnanci poskytována **fixní mzda**, by měla být prodloužena na **6 měsíců**. Přičemž by první tři měsíce nový pracovník dostával částku Kč 10.000,- hrubého (jako je tomu nyní) a po této době by byl zaměstnanci poskytnuta fixní mzda ve výši Kč 5.000,- hrubého až do šestého měsíce pracovního poměru. Tato podpora by pomohla zaměstnancům v jejich začátcích řešit finanční situaci. Mohli by si dovolit zůstat ve firmě déle, a tím pádem by dostali větší příležitost na vývoj a růst výkonu.

Další návrh pro zlepšení situace je podpora v začátcích pracovní kariéry ve formě **předání zakázky novému členovi**. Na základě vlastních zkušeností je potvrzeno, že nejtěžší a nejdelší fáze na zakázce je její začátek (kontakt potenciálního klienta a přesvědčení o koupi). Nezkušenému pracovníkovi trvá velice dlouho než získá klienta, a tím i zakázku a svou odměnu. Pokud by ale získal již rozpracovanou zakázku, snížila by se doba, po kterou je pracovník bez provize a zároveň by se dříve mohl věnovat pokročilejším fázím pracovního postupu. Provize pro obchodníka by pak byla rozdělena mezi oba zúčastněné zaměstnance na základě podílu jejich práce za zakázce.

4.5 Ekonomické zhodnocení návrhů řešení

V této kapitole budou finančně zhodnoceny návrhy na snížení nákladů na zaškolení nového člena liberecké pobočky z kapitoly č. 4.2. Každý návrh je

finančně ohodnocen dle stejných údajů jako současné náklady v kapitole č. 4.2. V závěru kapitoly jsou celkové náklady na navrhovaná opatření porovnávány se současnými a výsledky jsou vyhodnoceny. Navrhovaná opatření jsou rozdělena do několika oblastí:

Pracovní pohovor

Náklady na navrhované řešení:

- **15 minut času na přípravu = Kč 70,-**

(průměrný hodinový výnos vedoucího OOL: Kč 560,-

průměrný výnos za 15 minut: Kč 560 / 4 = Kč 140,-

snížení o 50 % dle pravidel firmy o rozdělení výnosů: Kč 140 / 2 = Kč 70,-)

- **60 minut pracovní pohovor = Kč 280,-**

(průměrný hodinový výnos vedoucího OOL: Kč 560,-

snížení o 50 % dle pravidel firmy o rozdělení výnosů: Kč 560 / 2 = Kč 280,-)

- **30 minut na přípravu a vyhodnocení dotazníku = Kč 140,-**

(průměrný hodinový výnos vedoucího OOL: Kč 560,-

průměrný výnos za 30 minut: Kč 560 / 2 = Kč 280,-

snížení o 50 % dle pravidel firmy o rozdělení výnosů: Kč 280 / 2 = Kč 140,-)

pozn.: Je předpokládáno, že vedení firmy sestaví a vyhodnotí osobnostní testy samo, nebo na základě volně dostupných zdrojů. Kdyby tuto činnost zadala specializované agentuře, byly by náklady vyšší.

Školení v Pardubicích

Náklady na navrhované řešení (1 osoba):

- **doprava do Pardubic = Kč 250,-**

(Vlakem nebo osobním automobilem se zaměstnanci, kteří se zúčastní školení nebo porady na centrále. Pokud jede nový člen automobilem s ostatními zaměstnanci, byl pro tento výpočet brán v úvahu nulový náklad na jeho dopravu.)

- **ubytování = Kč 1.480,-**

(Na studentské koleji. 4 noci.)

- **příprava školení ekonomickým ředitelem 30 minut = cca Kč 400,-**

(Tento údaj byl stanoven na základě konzultace s ekonomickým ředitelem.)

- **ztracený výnos firmy z ušlého obratu obchodního manažera, který se věnuje novému členovi = Kč 3.396,-**

(Vypočítá se pomocí údaje průměrného hodinového obratu obchodníka OOP, zjištěného z firemních statistik: Kč 283,-, vynásobeného počtem hodin věnovaných novému pracovníkovi: 24 hodin a sníženého o 50 % - na základě firemních pravidel o rozdělení výnosu:

$$283 \times 24 = 6.792$$

$$6.792 / 2 = 3.396)$$

- **mzdový náklad firmy na odměnu školiteli = Kč 3.240,-**

*(příplatek za hodinu, kterou se zaměstnanec věnuje novému členovi: Kč 100,-
mzdový náklad firmy na tento hodinový příplatek, zohledňující platby sociálního a zdravotního pojištění za zaměstnance: Kč 100,- x 1,35 = Kč 135,-
doba, po kterou se zaměstnanec věnuje novému členovi: 24 hodin
mzdový náklad firmy na příplatek: Kč 135,- x 24 = Kč 3.240,-)*

Školení na liberecké pobočce

Náklady na navrhované řešení:

- **týdenní ušlý výnos firmy z absence činnosti vedoucího OOL = Kč 11.200,-**

(průměrný hodinový výnos vedoucího OOL: Kč 560,-.

průměrný týdenní výnos vedoucího OOL: 560 x 5 dní x 8 hodin = Kč 22.400,-.

průměrný týdenní ušlý výnos firmy (z absence činnosti vedoucího OOL):

$$22.400 / 2 = \text{Kč } 11.200,-)$$

- **mzdový náklad firmy na odměnu vedoucímu OOL za zaškolení nového člena = Kč 5.400,-**

(příplatek za hodinu, kterou se vedoucí věnuje novému členovi: Kč 100,-

mzdový náklad firmy na tento hodinový příplatek, zohledňující platby sociálního a zdravotního pojištění za zaměstnance: Kč 100,- x 1,35 = Kč 135,-

doba, po kterou se zaměstnanec věnuje novému členovi: 40 hodin

mzdový náklad firmy na příplatek: Kč 135,- x 40 = Kč 5.400,-)

Fixní hrubá mzda

Náklady na navrhované řešení:

- **mzdové náklady firmy na fixní mzdu** nového zaměstnance za dobu šesti měsíců = **Kč 60.750,-**

(Fixní hrubá mzda nového zaměstnance 1. – 3. měsíc: Kč 10.000,-/měsíc

Fixní hrubá mzda nového zaměstnance 4. – 6. měsíc: Kč 5.000,-/měsíc

Celková fixní hrubá mzda zaměstnance za 6 měsíců: Kč 45.000,-

Celkový mzdový náklad firmy, zohledňující zdravotní a sociální pojištění, na fixní mzdu zaměstnance po dobu 6ti měsíců:

Kč 45.000,- x 1,35 = Kč 60.750,-)

Náklady na inzerci, školení mimo kancelář a pracovní pomůcky zůstávají stejné.

Tabulka č. 10 **Srovnání současných a navrhovaných nákladů na zaškolení nového pracovníka OOL**

Položka	Skutečné náklady (Kč)	Navrhované náklady (Kč)
Inzerce	450,-	450,-
Pracovní pohovor	210,-	490,-
Školení na centrále	5.126,-	8.766,-
Školení na liberecké pobočce	11.200,-	16.600,-
Školení mimo kancelář	1.350,-	1.350,-
Fixní hrubá mzda po dobu tří měsíců	40.500,-	60.750,-
Pracovní pomůcky	400,-	400,-
Celkem	59.236,-	88.806,-

Zdroj: eBRÁNA, s.r.o. interní materiály, vlastní výpočty

Z tabulky č. 10 vyplývá, že náklady u navrhovaného řešení jsou o **Kč 29.570,-** vyšší než u současného řešení zaškolování nových pracovníků OOL. Toto zvýšení

nákladů ale povede ke snižování fluktuace zaměstnanců, protože se zpřísní kritéria pro výběr, zkvalitní se systém zaškolení a zvýší se míra pomoci novým zaměstnancům.

Jak již bylo uvedeno, předpokládá se, že v liberecké pobočce budou zaměstnáni 4 obchodní manažeři a 1 vedoucí oddělení. V roce 2006 byli v liberecké pobočce zaškoleni 4 noví pracovníci. Tabulka č. 11 znázorňuje skutečné náklady na jejich zaškolení a srovnání s náklady na navrhovaná opatření na tyto 4 pracovníky.

Tabulka č. 11 **Skutečné náklady a náklady na navrhovaná opatření na 4 nové zaměstnance**

Položka	Skutečné náklady (Kč)	Navrhované náklady (Kč)
Náklady na 1 nového pracovníka OOL	59.236,-	88.806,-
Náklady na 4 nové pracovníky OOL	236.944,-	355.224,-

Zdroj: eBRÁNA, s.r.o. interní materiály, vlastní výpočty

Z tabulky č. 11 vyplývá, že celkové navrhované náklady na zaškolení 4 nových pracovníků OOL jsou o **Kč 118.280,-** vyšší než u současného řešení. Pokud se ale díky těmto opatřením docílí situace jako na pardubickém obchodním oddělení, kde za rok 2006 byly náklady na zaškolení nových členů Kč 0,- (jelikož nemusel být přijat žádný nový pracovník), vyplatilo by se toto nové řešení již v druhém roce aplikace.

Je ale zřejmé, že ani všechna uvedená opatření nemusí zabránit novému pracovníkovi ukončit pracovní poměr. Na zaměstnance působí mnoho dalších faktorů (např. psychika, nutnost časové flexibility, rodina, zdraví, atd.). Proto jsou zde uvedeny 3 možné varianty, které mohou nastat. Tyto varianty jsou srovnány s předpokladem, že v druhém i třetím roce bude opět nutnost najmout 4 pracovníky (tak jak tomu bylo v minulém roce).

Varianta č. 1

- Předpoklady:
- najmutí čtyř nových členů
 - po jednom roce neukončí pracovní poměr ani jeden

Tabulka č. 12 **Srovnání nákladů současných a navrhovaných řešení,**
varianta č. 1

Rok	Současné řešení (v Kč)	Navrhované řešení (v Kč)
1. rok	4 x 59.236,- = 236.944,-	4 x 88.806,- = 355.224,-
2. rok	4 x 59.236,- = 236.944,-	0 x 88.806,- = 0,-
Náklady celkem	473.888,-	355.224,-

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky č. 12 vyplývá, že celková částka nákladů současného řešení by již po druhém roce byla vyšší než u navrhovaného řešení. Z toho plyne, že by se po druhém roce aplikace navrhovaná řešení firmě vyplatila.

Varianta č. 2

- Předpoklady:
- najmutí čtyř nových členů
 - po jednom roce ukončí pracovní poměr 1 pracovník

Tabulka č. 13 **Srovnání nákladů současných a navrhovaných řešení,**
varianta č. 2

Rok	Současné řešení (v Kč)	Navrhované řešení (v Kč)
1. rok	4 x 59.236,- = 236.944	4 x 88.806,- = 355.224,-
2. rok	4 x 59.236,- = 236.944	1 x 88.806,- = 88.806,-
Náklady celkem	473.888,-	444.030,-

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky č. 13 vyplývá, že by při aplikaci navrhovaných řešení byla celková částka nákladů po druhém roce nižší než u dosavadního řešení. Tudíž by se tyto návrhy vyplatily po druhém roce (stejně jako u varianty č. 1).

Varianta č. 3

- Předpoklady:
- najmutí čtyř nových členů
 - po jednom roce ukončí pracovní poměr 2 pracovníci

Tabulka č. 14 **Srovnání nákladů současných a navrhovaných řešení,**
varianta č. 3

Rok	Současné řešení (v Kč)	Navrhované řešení (v Kč)
1. rok	4 x 59.236,- = 236.944	4 x 88.806,- = 355.224,-
2. rok	4 x 59.236,- = 236.944	2 x 88.806,- = 177.612,-
Náklady celkem	473.888,-	532.836,-
3. rok	4 x 59.236,- = 236.944	1 x 88.806,- = 88.806,-
Náklady celkem	710.832,-	621.642,-

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky č. 14 vyplývá, že by po druhém roce byly celkové náklady současného řešení stále nižší než celkové náklady navrhovaného řešení. Avšak po třetím roce se výsledky obrátily a finančně výhodnější by bylo řešení s novými návrhy.

Zhodnocení:

Výše uvedené propočty dokazují, že i přes vysoké náklady v prvním roce jsou navrhované změny v dalších letech úsporné.

Vedení firmy by mělo použití návrhů pečlivě zvážit. Uvedené varianty jsou jen malým vzorkem ze všech variant, které mohou nastat. Po každém roce by firma

měla provádět statistiky a výsledky důsledně porovnávat. Doporučuje se přijmout návrhy „na zkušební dobu“ tří let. Po té by byla provedena analýza a vyhodnocení všech údajů a vývoje. Firma by na základě výsledků analýzy provedla opatření, která by pomohla odstranit dodatečné nedostatky a naopak přinést nová zlepšení.

ZÁVĚR

Tématem diplomové práce je podnikové vzdělávání zaměstnanců, jedna z nejvýznamnějších činností personálního managementu. Na základě odborné literatury byly charakterizovány jednotlivé části procesu podnikového vzdělávání zaměstnanců (identifikace potřeby vzdělávání, plánování, realizace, vyhodnocování) a jednotlivé metody školicích akcí.

Cílem této práce bylo zpracovat analýzu systému podnikového vzdělávání zaměstnanců společnosti eBRÁNA, s.r.o. se zaměřením na libereckou pobočku a na jejím základě navrhnout opatření, která by pomohla zefektivnit systém vzdělávání zaměstnanců v této firmě.

Na základě výsledků analýzy bylo zjištěno, že jedním z hlavních problémů v oblasti podnikového vzdělávání zaměstnanců je výše nákladů na školení nových pracovníků obchodního oddělení Liberec. Jednou z příčin tohoto problému je vysoká fluktuace zaměstnanců. Ve čtvrté kapitole jsou navržena opatření, která jsou zaměřena jak na zefektivnění vynakládaných financí na vzdělávání pracovníků, tak i na udržení zaměstnanců v pracovním poměru.

Mezi nejvýznamnější opatření patří větší důraz na výběr pracovníků (zařazení osobnostních a psychologických testů do pracovního pohovoru, prodloužení délky pracovního pohovoru), vytvoření popisu pracovní pozice a změny v systému finančního ohodnocení zaměstnanců (odměny pracovníkům, kteří se věnují školení nových členů a podpora nových zaměstnanců ve formě fixní mzdy). Dále je uvedeno doporučení zařadit do systému vzdělávání zaměstnanců metody hraní rolí, simulace, teambuilding a outdoorové aktivity.

Na základě cílů diplomové práce bylo v závěru provedeno ekonomické zhodnocení navrhovaného systému. Z výsledků vyplynulo, že ačkoliv by navrhovaný systém opatření představoval pro společnost vyšší náklady než

stávající systém, mohl by přispět ke snížení fluktuace pracovníků libereckého obchodního oddělení, což by v dalších letech znamenalo eliminaci nákladů na jejich zaškolení. V dalších letech by bylo vhodné provést vyhodnocení (jak z ekonomického hlediska, tak i prostřednictvím reakcí zaměstnanců, zjištěných například pomocí dotazníkového šetření) a na jeho základě pak systém vzdělávání upravit.

Přínosem této diplomové práce bylo získání zkušeností v oblasti podnikového vzdělávání zaměstnanců a dále předání návrhů opatření, která by v případě implementace vedla k zefektivnění systému podnikového vzdělávání zaměstnanců společnosti eBRÁNA, s.r.o., jejímu vedení.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

[1] ARMSTRONG, H. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5

[2] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-033-3

[3] BELCOURT, M., WRIGHT, P. C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-459-2

[4] WHITMORE, J., LISA, A. *Koučování: Příručka rozvoje vlastních dovedností a zvyšování výkonnosti*. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-75-6

[5] KAHLE, B. *Praktická personalistika po novele zákoníku práce od 1. 1. 2001*. Praha: Pragoeduca, 2000. ISBN 80-85856-85-9

[6] FREEMANTLE, D. *Superséf: O úspěšném řízení lidí od A až do Z*. Praha: Management Press. ISBN 80-85603-72-1

[7] SIEGWART, H. *Human Resource Management*. Stuttgart: Schäffer - Poeschel, 1999. ISBN 3-8202-1151-9

[8] eBRÁNA, s.r.o. [online] [cit. 6.12.2006]. Dostupné z: <<http://www.ebrana.cz/>>

[9] PNM [pracenamiru.cz](http://www.pracenamiru.cz) [online] [cit. 12.4.2007] . Dostupné z: <<http://www.prace-namiru.cz>>

[10] eBRÁNA, s.r.o., interní materiály firmy

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A

Struktura firmy eBRÁNA, s.r.o.

počet stran: 1

Příloha B

Podklady k firemní poradě

počet stran: 2

Příloha C

Zápis z porady

počet stran: 2

Příloha D

Dotazník

počet stran: 1

Příloha E

Statistika pracovníka obchodního oddělení

počet stran: 1

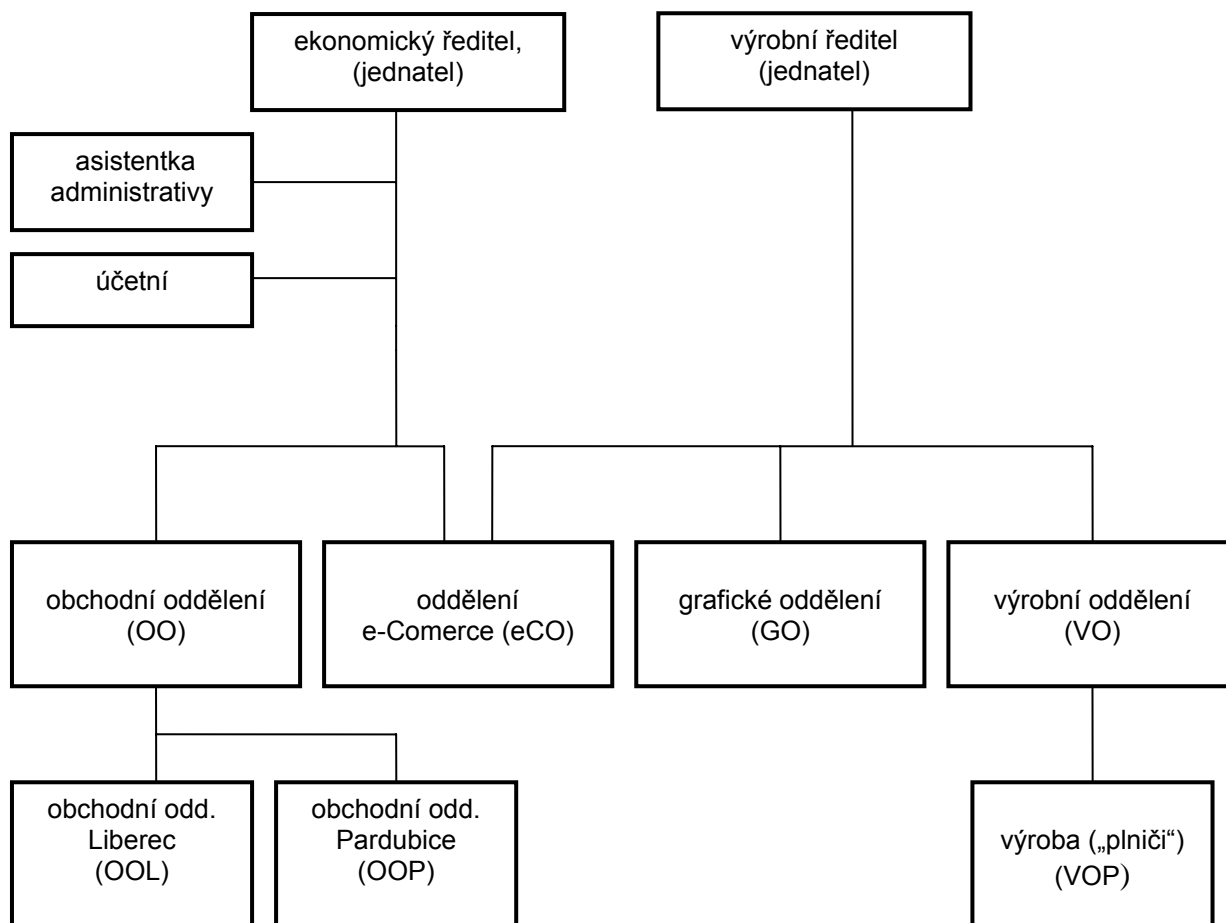
Příloha F

Záznam o školení

počet stran: 1

Příloha A

Struktura podniku (uspořádání jednotlivých oddělení)



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha B

Podklady k poradě obchodních oddělení dne 03. 03. 2006

Začátek: 10:15

- 1) **Zařazení Honzy Koláře do souboje o prémii** - Ze zápisu z porady obchodních oddělení dne 03.02.2006 vyplývá, že se Jan Kolář nemůže zúčastnit boje o prémii z důvodu neplnění Obchodnického exelu. Na základě tohoto si excely doplnil a požádal mě o zařazení. Bylo již jednou rozhodnuto a možné znovuzařazení do boje o prémii bych rád nechal na hlasování kolegů:

Počet: ANO / NE

- 2) **KLADIVO NA LEVNOU KONKURENCI** – na základě výsledků obchodních manažerů navrhuji vytvořit jednotné levné řešení na bázi templářové stránky, jejíž cena by byla max. 10.000,- Kč. Je to proto, že když už jsme objevili klienta, který i po osobním jednání přesto inklinuje k levnějšímu řešení konkurence, je i tak třeba nedát mu možnost odejít.

- a. Templatová stránka by mohla obsahovat čtyři stránky modulu Stránky a jeden Popup. Standartně tlačítka nahoře nebo nalevo. Logo nalevo nebo napravo + koláž s třemi tématickými fotografiemi. Grafika hranatá nebo oblá.

Diskuze ? Návrhy do 28.02.06

- 3) **Představení novinek ve výrobě** – 13.02.2006 byly vy výrobě zavedeny úpravy a změny, který vznikli na základě stížností obchodníků na zakázkách Konig, Apros, Elkovo, Geodet.

- a. Zápis z porady o analýze chyb a změně výrobního procesu
b. Dále na stálé dotazy a obavy z přiřazování práce Vladimíru Chladovi. Chlad je jako rozcestník pro zadávání plničské práce, tudíž je na něm koncentrace největší. Nemělo by to však mít vliv na termíny plnění.
c. Dodržování termínů mezi jednotlivými kroky výroby dle šipek důležitosti a využívání těchto informací regulérně. Viz. konkrétní případ Plnění Singa
d. Zákaz zasahování do výrobního Excelu po zadání Excelu do výroby. Viz. konkrétní případ zakázka Singa.

4) **Ofenzíva JARO a Program na výběr Vedoucího OOP**

- a. Ofenzíva JARO je připravovaný motivační program pro podporu Cíle 200.000,- s připravovanou platností pro druhý kvartál. Ten jehož procentuelní odměna z obrátu (mimo webhosting a domény) bude činit průměr roven a větší než 36.400,- Kč měsíčně (pro druhý kvartál) obdrží prémii 10.000,- Kč
b. Program na výběr Vedoucího OOP – představení motivační programu, jehož cílem je vybrání vedoucího OOP.

Zpracoval:

Ing. Jiří Janků – ekonomický ředitel

Prostor pro poznámky :

Příloha C

Zápis z porady obchodních oddělení dne 03. 02. 2006

Přítomni:

Ing. Jiří Janků - ekonomický ředitel, Ing. Radek Hudec - vedoucí OOP, Ing. Jan Kolář, Ing. Pavel Janda, Tomáš Říha, Milan Doruf, Ing. Libor Prajzler, Michaela Běželová

Nepřítomen: Karel Jaroš – řešeno individuálním pohovorem

Průběh:

Jiří Janků představil výsledky za měsíc leden na nástěnce s výsledky obchodnického excelu včetně výstupů provizí.

- Byl vznesen dotaz na Tomáše Říhu a Pavla Jandu ohledně důvodu nízkého výsledku za měsíc leden.

Radek Hudec vznesl námitku o informacích (Provize), které by neměli být dostupné veřejně..

V Pardubicích bylo zavedeno používání jednací místnosti, která bude vybavena počítačem a prezentační technikou tak, aby se v ní dalo vést plnohodnotné jednání.

Dále bylo oznámeno testování automatizace domén a webhostingu. S termínem zavedení od prvního března 2006.

Byl oznámen záměr zavést každému obchodnímu manažerovi vlastní telefonní číslo pevné linky. Z důvodu kontroly a zpětné vazby nákladů.

Pavel Janda obdržel nové telefonní číslo a mobilní telefon.

S ohledem na výsledky bylo na konkrétním příkladu Pavla Jandy rozebrána efektivita práce obchodního manažera a na to navazující výsledky. Je třeba trávit prací více než jen osm hodin čistého času. Organizovat více schůzek na jednom místě v jednom dni.

Byl pochválen Milan Doruf za svůj výkon v době, kdy právě dokončil zdárně šestou zkoušku na FES Upce, Honza Kolář za zvyšující se obrát, pan Jaroš za stabilně se zvyšující obrát a pan Říha za účast na velkých zakázkách.

Z Liberce Libor Prajzler za neustálý nárůst a starost o pobočku.

Posledním bodem je vrhnout se na plnění cíle 200.000 obrát, který byl představen 30.01.

Honza Kolář i přes upozornění neplnil obchodnický Excel, takže se bohužel nebude moci zúčastnit boje o prémii. TO je nutná podmínka.

Milan Doruf po poradě navrhl každému zákazníkovi po skončení zakázky dávat dar a písemné poděkování s žádostí o reference z řad zákazníků či dodavatelů, odběratelů.

Posledním bodem je zaslání reklamací práce výrobního oddělení

200.000,- obrat

1. Cíl

- 1.1. Cílem je dosáhnout obratu 200.000,- Kč měsíčně, každý obchodní manažer
Jak ho dosáhneme ??
- 1.2. $200.000 \text{ (obrat, jenž chceme dosáhnout)} / 25.000 \text{ (průměrná cena sjednaného obchodu)} = 8 \text{ (počet smluv, které je třeba k cílovému obratu dosáhnout)}$.
- 1.3. $8 \text{ (počet smluv, které je třeba k cílovému obratu dosáhnout)} \times 3 \text{ (úspěšnost při jednáních je jedna smlouva ze tří jednání)} = 24 \text{ (schůzek měsíčně potřebných k dosažení požadovaného obratu)}$
- 1.4. $24 \text{ (schůzek měsíčně potřebných k dosažení požadovaného obratu)} \times 6 \text{ (poměr úspěšnosti při telefonování je jedna schůzka z 6-ti telefonátů)} = 144 \text{ (telefonátů měsíčně)}$
 - 1.4.1. Efektivita schůzky spočívá také v tom, že si obchodník nedomlouvá schůzku tak, aby mu zabrala celý den. Snaží se domlouvat schůzky na jednom místě v jeden den tak, aby jich zvládl kvalitně co nejvíce. (To je odpověď na myšlenku Pavla Jandy, že nelze zvládnout pět schůzek týdně).
- 1.5. $144 \text{ (telefonátů měsíčně)} / 4 \text{ (počet týdnů)} = 36 \text{ (telefonátů týdně)}$
- 1.6. $480 \text{ (počet pracovních minut v jednom dni, za předpokladu, že můžeme telefonování věnovat pouze jeden den v týdnu)} / 36 \text{ (telefonátů týdně)} = 13,33 \text{ (minut na jeden telefon)}$

2. Časový rozvrh telefonního cíle

- 2.1. 3 min – vyhledání potenciálního klienta, rychlá oční kontrola vhodnosti zda zavolat či ne (nedostatky na webu, stará data atd.), vytočení čísla.
- 2.2. 3 min – sehnání odpovědné osoby, zanešení dat do modulu Obchod
- 2.3. 3 min – zaslání nabídky, druhý kontakt
- 2.4. 4 min – poslední kontakt, domluvení schůzky

Zpracoval: Ing. Jiří Janků

Příloha D

Training feedback

Jméno zaměstnance

Vaše názory budou využity pro zkvalitnění podnikového vzdělávání.

Název kurzu:

1) Splnil obsah kurzu Vaše očekávání? Předčil ☐ Splnil ☐ Částečně (proč) ☐ Nesplnil (proč) ☐

Chybělo Vám něco ve výkladu k úplnému pokrytí tématu? Ano (co) ☐ Ne ☐

2) Vyhovovalo Vám rozvržení času vzhledem k jednotlivým bodům programu? *) Ano ☐ Ne (proč) ☐

3) Byl(a) jste spokojen(a) se školitelem ?

s jeho odborností	Ano <input type="checkbox"/>	Částečně (proč) <input type="checkbox"/>	Ne (proč) <input type="checkbox"/>
s jeho pedagogickým působením	Ano <input type="checkbox"/>	Částečně (proč) <input type="checkbox"/>	Ne (proč) <input type="checkbox"/>
s jeho přístupem k posluchačům	Ano <input type="checkbox"/>	Částečně (proč) <input type="checkbox"/>	Ne (proč) <input type="checkbox"/>

4) Byl(a) jste spokojen(a) s pracovními materiály? Ano ☐ Částečně (proč) ☐ Ne (proč) ☐

5) Byl(a) jste spokojen(a) s organizací kurzu? Ano ☐ Částečně (proč) ☐ Ne (proč) ☐
Co by jste změnil(a) nebo zlepšil(a):

6) Jaké další oblasti by Vás zajímaly? Jaká konkrétní témata?

Příloha E

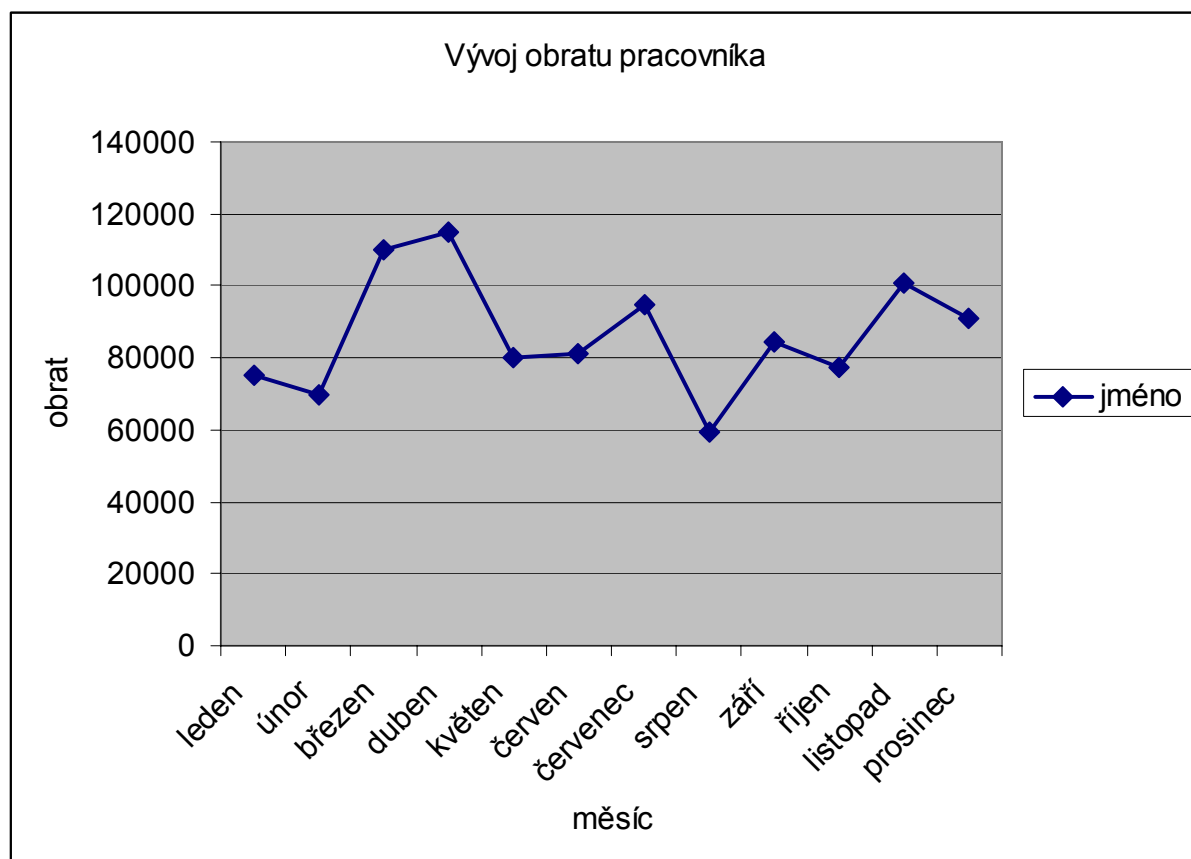
Statistika pracovníka

Jméno: XXX

Pozice: obchodní manažer OOL

Rok: 2006

Měsíc	Počet schůzek	Uzavřené smlouvy	Opracované hodiny (h)	Celkový obrat (Kč)	Ø hodinový obrat (Kč)
Leden	5	2	175	75.385	430,8
Únor	12	4	168,5	69.687	413,6
Březen	9	2	155	110.047	709,9
Duben	18	6	181	114.986	635,3
Květen	15	5	153	79.921	522,4
Červen	10	2	138	81.390	589,8
Červenec	10	4	139	95.009	683,5
Srpen	7	1	93	59.220	636,8
Září	11	4	110,5	84.697	766,5
Říjen	13	4	175	77.193	441,1
Listopad	21	8	169	100.692	595,8
Prosinec	13	6	128	90.825	709,6
Celkem	144	48	1.785	1.039.052	x
Ø za měsíc	12	4	148,75	86.921	594,6



Příloha F

Záznam o školení :

Název školení:

Datum školení:

Místo:

<i>Jméno a příjmení:</i>	<i>Oddělení:</i>	<i>Datum narození:</i>	<i>Podpis zaměstnance:</i>

V..... dne.....

Školil:..... Oddělení:.....

Podpis školitele:.....